

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS  
CURSO DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
**DINÂMICA ESTRATÉGICA DA VINÍCOLA MIOLO LTDA E O  
VALE DOS VINHEDOS**

Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em  
Agronegócios da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Mestre  
em Agronegócios.

CAROLINA THOMAZZI SUSIN

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre, outubro de 2003.

"E viva a Noe,  
il gran patriarca.  
Salvato de l'arca.  
Sapete perchè?  
Perchè fú l'inventore  
di questo bon licore!"

## SUMÁRIO

Agradecimentos.....	VI
Resumo.....	VII
Abstract.....	VIII
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação do tema.....	1
1.2. Formulação do problema.....	5
1.3. Definição dos objetivos do estudo.....	9
1.4. Justificativa.....	10
1.5. Organização do estudo.....	12
<b>2 VINÍCOLA MIOLO E O VALE DOS VINHEDOS NO SETOR VITIVINÍCOLA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Descrição do setor vitivinícola: panorama mundial, nacional e regional.....	13
2.2. Vale dos Vinhedos.....	21
2.3. Vinícola Miolo.....	24
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
3.1. <i>Clusters</i> .....	29
3.2. Redes de cooperação.....	35
3.3. Estratégia.....	39
3.4. Empreendedorismo.....	43
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>50</b>
4.1. Método e procedimento de coleta de dados.....	50
4.2. Procedimentos de análise dos dados.....	53
<b>5 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>54</b>
5.1. Vale dos Vinhedos.....	54

5.1.1. Histórico e principais organizações do Vale dos Vinhedos.....	54
5.1.2. Relações interorganizacionais no Vale dos Vinhedos.....	58
5.2. Vinícola Miolo - Histórico e comportamento estratégico.....	61
5.3. Fatores de desenvolvimento do setor.....	71
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
6.1. Considerações finais.....	77
6.2. Sugestões para trabalhos futuros.....	81
6.3. Limitações do Estudo de Caso.....	83
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
ANEXO A - Produção de vinho e mosto de uva no RS (1980, 1985, 1990, 1995 e 2000).....	<b>88</b>
ANEXO B - Produção nacional de vinho e mosto de uva por estado (1980, 1985, 1990, 1995 e 1999).....	<b>88</b>
ANEXO C - Empresas que compõem a Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos (APROVALE).....	<b>89</b>
ANEXO D - Premiações obtidas pela Vinícola Miolo.....	<b>90</b>
ANEXO E - Instrumento de coleta de dados.....	<b>92</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O <i>cluster</i> vinícola da Califórnia.....	31
Figura 2 - Análise da competitividade da agroindústria brasileira: a concepção de desenvolvimento integrado do <i>cluster</i> .....	32
Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	41

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo seu ensino de qualidade e gratuito. Esta universidade, que já havia me acolhido para a realização da graduação em Administração de Empresas, é uma verdadeira casa para mim.

Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, que na figura dos seus professores, colaboradores e colegas, proporcionou visualizar novos horizontes e o estudo de uma cadeia produtiva, em especial da uva e do vinho.

Ao Prof. Dr. Jaime E. Fensterseifer pela sua dedicação, tempo e atenção na orientação deste estudo. O setor vitivinícola ganha uma linha de pesquisa e um grupo de estudos como resultado da sua dedicação.

À Vinícola Miolo por aceitar tornar-se um estudo de caso e permitir o meu livre trânsito dentro da vinícola para a coleta de dados e realização das entrevistas com seus executivos.

A todas as instituições do setor vitivinícola pela presteza em receber-me para realização das entrevistas e visitas, e acesso às informações necessárias para realização deste estudo.

À CAPES pelos 06 meses de bolsa de incentivo à realização deste estudo.

À minha família, pelo incentivo e estrutura oferecidos, pelo apoio social, emocional e financeiro disponibilizados durante todo o mestrado, foi, e é, fundamental.

## RESUMO

O principal pólo vitivinícola do Brasil é a Serra Gaúcha, onde se concentra 95% da produção nacional. Neste trabalho é apresentada uma contextualização do setor vitivinícola, sendo utilizadas as abordagens de *cluster*, redes de cooperação produtiva, estratégia e empreendedorismo para embasar sua análise. A estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso, abordando a dinâmica da Vinícola Miolo e do Vale dos Vinhedos. Foram identificados os fatores facilitadores e inibidores do seu desenvolvimento e é proposto o estudo de sua extensão a outras regiões ou setores produtivos. Sugestões de ação para melhoria do setor vitivinícola são apresentadas. Finalmente, são elencadas algumas idéias de trabalhos futuros.

## ABSTRACT

The main wine producer region in Brazil is the "Serra Gaúcha", where 95% of the national production is concentrated. In this work, the context of the wine sector is presented. The concepts of *clusters*, inter-firm networks, strategy and entrepreneurship are used to develop this analysis. The research strategy used is the Case Study, analysing the dynamic of the Vinícola Miolo and the Vale dos Vinhedos. Facilitating and inhibiting factors of its development were identified, and the study of its extension to others regions or production sectors is proposed. Suggestions of actions to improve the wine sector are presented. Finally, some ideas for future works are presented.

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Apresentação do tema**

O vinho está associado à alimentação humana desde os primórdios da civilização. Tanto em relatos da Mesopotâmia como no Oriente Médio aparece o vinho fazendo parte da vida dos povos. Datando de aproximadamente 5 mil anos, a história do vinho se confunde com a própria história do homem. A cultura e a produção de vinhos, adorada pelos gregos, expandiu-se pelo mundo com os romanos e graças ao trabalho e dedicação de gerações manteve a tradição do seu cultivo e consumo (Garrier,2002 e Alves,1995).

Avançando em direção à Europa, a civilização ocidental espalhou a cultura da uva e a produção do vinho por todo o continente europeu. As grandes migrações dos séculos XVIII e XIX trouxeram os hábitos e costumes para o Novo Mundo. Foi assim que chegou na Serra Gaúcha a cultura da uva, transformando-se no século XX em um dos pilares da economia da região.

Baseada em tecnologia artesanal e atendendo ao mercado consumidor em geral, a indústria do vinho da Serra Gaúcha atendeu satisfatoriamente o mercado brasileiro durante quase todo o século XX. No último quarto de século, sobretudo a partir de 1990, com a abertura econômica, a expansão do comércio internacional fez chegar ao país produtos mais sofisticados, obrigando a região a repensar sua estratégia.

Entre os fenômenos do setor vitivinícola da Serra Gaúcha, o Vale dos Vinhedos apresenta características que merecem um estudo: a estratégia de

cooperação entre as vinícolas da região e a busca de diferenciação dos produtos do setor. Este trabalho estuda como ocorreu o desenvolvimento da Vinícola Miolo no Vale dos Vinhedos e no setor vitivinícola.

A busca por melhoramentos nos produtos é contínua, com o aprimoramento de técnicas de produção, cultivo e das próprias videiras, adaptadas às características de solo e clima de cada região. Os consumidores têm hoje à sua disposição vinhos de reconhecida qualidade e confiabilidade. Como resultado desse persistente e dedicado trabalho, algumas regiões, como a de Bordeaux na França, dispõem de um vinho e uma imagem conhecidos mundialmente.

A história do vinho no Brasil pode ser entendida como a história da vitivinicultura no Rio Grande do Sul. No Estado, o seu início ocorreu principalmente com a vinda dos imigrantes italianos, a partir da metade do século XIX. Com a sua cultura, o italiano também trouxe algumas mudas de videiras e o conhecimento do processo produtivo aplicados no seu país, fundamentais ao início do desenvolvimento do vinho na região que hoje é o pólo vitivinícola nacional (Guia ABS-SP, 2003).

Foi na Serra Gaúcha, com clima e vegetação semelhantes ao europeu, que os imigrantes italianos fixaram moradia e iniciaram o cultivo de videiras. Num vale da serra, localizado entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, encontra-se o Vale dos Vinhedos.

O Vale dos Vinhedos é composto de uma área de 81km<sup>2</sup> onde estão concentradas 23 vinícolas, hotéis, restaurantes, empresas de turismo, entre outros. Está sendo considerada o pólo de desenvolvimento do enoturismo - turismo ligado ao vinho - e tem atraído, segundo a Aprovale - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, entre 60 e 80 mil turistas ao ano. As vinícolas encontram-se dispostas ao longo da via, sendo possível visitar as suas cantinas, conhecer a história e a cultura da região, além de realizar uma degustação dos vinhos.

No lote n.º 43 do Vale dos Vinhedos é que teve início a história da Vinícola Miolo, com a chegada ao Brasil de Giuseppe Miolo em 1897. Uma

família que trabalhou exclusivamente com a viticultura por quase um século, até 1989, quando é vinificada a primeira safra de vinhos elaborada com uvas próprias.

Após um período de dificuldades para comercialização, 1990 e 1991, a vinícola começa a vender o vinho em 1992 e a safra de 1993 é completamente adquirida por outras vinícolas. Até então todo vinho produzido era comercializado a granel quando, em 1994, a Vinícola Miolo passou a vender o vinho engarrafado com a marca Miolo com o lançamento de 8 mil garrafas do Reserva Miolo.

Desde então, o crescimento da Vinícola Miolo tem sido uma constante, com o incremento da sua participação no mercado nacional, ingresso no mercado internacional, a partir de 2002, e consolidação da sua marca. Em 2002, a vinícola estava produzindo mais de 4 milhões de litros de vinho e desenvolvendo outras duas unidades: uma no Vale do São Francisco (pólo nacional de fruticultura e com projeto de vinhas adaptadas à região) e outra em implantação na Campanha do RS (Candiota, com variedades europeus ainda não cultivados no Brasil).

Planejando a sua expansão, a Vinícola Miolo busca capacitar-se para diversificar a sua linha de produtos atendendo a consumidores de diferentes segmentos de mercado. A idéia é dispor de uma estrutura produtiva, até 2012, capaz de elaborar 12 milhões de litros de vinho, e deste total 30% será destinado ao mercado externo.

O setor vitivinícola implementou diversas modificações para acompanhar as mudanças que ocorreram na produção e no consumo de vinhos, tanto no nível nacional quanto no nível mundial. Foram necessários investimentos em videiras, em tecnologia de produto e de processo, em pesquisas e marketing, tudo para adequar o vinho ao nível de exigência dos consumidores e aos padrões de qualidade e controle de procedência realizados nos mercados.

Hoje, mais de 150 anos depois do início da produção de vinhos no Brasil, a Serra Gaúcha é o pólo vitivinícola nacional, reconhecida pela

qualidade e tradição. Os investimentos em tecnologia e pesquisa modificaram o ambiente em que se elaboram os vinhos, onde antigas pipas de madeira convivem em harmonia com modernos tanques de aço. A gestão das vinícolas está cada vez mais profissionalizada, a comercialização atende a mercados mais amplos e distantes aproveitando as facilidades de comunicação e transporte.

Durante estes anos o setor vitivinícola passou por diversas crises que terminaram por redesenhar a estrutura do setor bem como por modificar modelos de atuação comercial e produtiva. Ora por fatores climáticos, ora por fatores econômicos ou estruturais, acompanhar o ritmo das mudanças que ocorrem nos mercados produtores e consumidores tornou-se uma tarefa cada vez mais difícil, ainda mais se uma empresa buscar fazê-lo isoladamente.

Mercados diversificados e competitivos, inúmeras variáveis interagindo de forma cada vez mais complexa é a realidade das empresas. A cooperação informal passa a se estruturar, sendo possível observar através do desenvolvimento de redes de cooperação a modificação de cenários econômicos.

Regiões produtoras passam a identificar o seu potencial de desenvolvimento integrado como *clusters*, e a adesão é diversificada entre empresas e instituições. Atender aos objetivos identificados como comuns ao grupo tem como resultado um ganho regional, setorial e individual, isto porque a interação entre os envolvidos proporciona a troca de experiências e o desenvolvimento de conhecimentos específicos ao setor.

Na região da Serra Gaúcha está o *cluster* vitivinícola, onde diversos elementos que compõem a cadeia produtiva do vinho podem ser encontrados. Entre algumas dessas instituições podemos citar a Embrapa Uva e Vinho, responsável por toda pesquisa tecnológica do setor, o CEFET, centro formador de profissionais em enologia e tecnólogos vitivinícolas, o IBRAVIN, Instituto Brasileiro do Vinho agregando diversas instituições do setor, e a ABE, Associação Brasileira de Enologia colaborando na atualização dos profissionais da área.

No Vale dos Vinhedos, vinícolas, hotéis e restaurantes estão vinculados com a Aprovale, associação que tem entre os seus objetivos desenvolver o enoturismo na região e divulgar a qualidade dos produtos elaborados. Primeira região produtora brasileira a obter uma Indicação Geográfica, o Vale dos Vinhedos dispõe de comissões que regulamentam e certificam vinícolas habilitadas a utilizar o selo de Indicação de Procedência nos seus vinhos e derivados. A construção de um histórico descrevendo características observadas repetida e particularmente nos produtos elaborados no Vale dos Vinhedos, possibilitará a realização no futuro de uma Denominação de Origem Controlada.

## **1.2. Formulação do problema de pesquisa**

As mudanças ocorridas no cenário econômico, no comportamento dos consumidores e nos processos produtivos obrigaram as empresas a adequar-se para melhor atender ao mercado. É preciso entender como essas alterações interferem nos resultados e, até, na sobrevivência do negócio. É fundamental a elaboração de uma estratégia de ação para correção de rota e adequação ao novo contexto.

Entre os fatos que exerceram maior influência no setor podemos citar: a entrada de empresas multinacionais na década de 1970, as mudanças no comportamento do consumidor, as dificuldades de comercialização de uvas no final da década de 1980, a migração de viticultores para a vinicultura e a entrada de vinhos importados no início da década de 1990.

A vinda de empresas multinacionais para o Brasil na década de 1970, como Chandon e Baccardi-Martini, por exemplo, impulsionou a elaboração e distribuição de vinhos finos no mercado. A adoção de inovações tecnológicas e o cultivo de variedades *vitis viníferas* capacitaram o setor na elaboração de vinhos finos.

A partir de 1980 observa-se uma limitação nos melhoramentos proporcionados pelo uso de tecnologia, sendo necessário modificar as

variedades e aprimorar a maneira de cultivá-las. São introduzidos outros sistemas de condução, porta-enxertos, tipos de podas, diminuído o uso de adubação orgânica, etc. Observa-se a influência negativa do uso de madeiras locais, como a grápia e o pinho, que pouco ou nada aportavam ao envelhecimento. São importadas madeiras nobres, como o carvalho, que favoreceu ao vinho o toque de baunilha complementando o seu buquê.

A evolução do consumidor brasileiro foi acompanhada pela evolução do setor produtivo. O consumo de vinhos finos em 1975 restringia-se a um total de 7,5 milhões de litros, composto por quantidades iguais de vinhos brancos, tintos e rosados. Na metade da década de 80 o consumo totaliza 40,5 milhões de litros, patamares semelhantes aos observados na metade de década de 90: 24 milhões de litros de vinho branco, 12,5 milhões de litros de vinho tinto e 4 milhões de litros de vinho rosado, sendo observado um decréscimo no consumo de vinho rosado, passando para 2 milhões (Lona, 2002). O consumidor brasileiro de vinhos está se aprimorando e busca cada vez mais informações e qualidade nos produtos que consome.

O vinho, entretanto, está se transformando numa bebida de alguns, o que quebra um pouco o consumo de "herança familiar", que é o que sustenta a indústria vitivinícola no mundo e permite os altos investimentos necessários para a produção de vinhos de altíssima qualidade, que exigem avançada tecnologia (Lona, 2002). A diminuição do consumo de vinhos de mesa demonstra que um grande número de pessoas (tipicamente o operário e as pessoas de classe média) já não tomam vinho, e que a adolescência e a juventude migraram para a cultura das "colas" e cervejas.

O aumento no consumo de vinhos finos confirma a elitização do produto, mais caro e mais distante do alcance das classes com menor poder aquisitivo. Pior: o vinho se transforma aos poucos em bebida social, de destaque; vale pela sua presença e não pela sua qualidade, perdendo seus maiores valores: o prazer que transmite ao bebê-lo, capacidade de unir e seu patrimônio cultural. Isto justifica o enorme volume de vinhos importados, de qualidade duvidosa e preço extremamente baixo, provenientes de países que

produzem pouca qualidade e muito *marketing*, que hoje somam 50% do mercado de vinhos finos (Mello, 2003 (c) e Lona, 2002).

O setor vitivinícola, assim como diversos setores da economia brasileira, foi fortemente atingido pelas modificações do cenário econômico na década de 90. Como resultado de um mercado antes fechado, a entrada da concorrência internacional teve um impacto forte, com empresas mais organizadas e desenvolvidas. O nível de tarifas aduaneiras de 52% em 1991 baixou progressivamente chegando a 14% em 1994 (Mello, 2003).

O Brasil se situa no contexto vitivinícola mundial como um país onde, apesar de a uva e o vinho terem iniciado na Serra Gaúcha há mais de um século, sua cultura pouco se irradiou para fora do Estado. O consumo per capita pouco tem variado, e até hoje não se teve sucesso na tentativa de superar os dois litros por ano. O brasileiro consome aproximadamente 1,9 litros de vinho por ano: 0,50 litros de vinho fino e 1,40 litros de vinho comum por ano. No caso do Rio Grande do Sul, o consumo está bem acima da média, chegando a 5,6 litros anuais. Nas regiões mais ao norte, em função principalmente da falta de hábito, do clima tropical e da cultura da cerveja, o consumo é muito pequeno, chegando a 0,07l/capita/ano no Piauí (Lona, 2002).

Na busca pela diferenciação dos vinhos finos, elaborados numa região da Serra Gaúcha, é desenvolvido um trabalho de Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos. Em 1996 é criada, no Vale dos Vinhedos, a APROVALE, Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. No seu quadro de associados estão hoje 23 vinícolas, 5 hotéis, 3 restaurantes e 5 empresas de turismo e outras. A utilização de um selo com a Indicação de Procedência (I.P.)<sup>1</sup> tem o propósito de assegurar ao consumidor a origem e qualidade do vinho adquirido. A partir da construção de um histórico do Vale

---

<sup>1</sup> Considera-se Indicação de Procedência o nome geográfico - do país, da cidade, da região ou da localidade do seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

dos Vinhedos, poderá ser possível o desenvolvimento de uma Denominação de Origem Controlada (D.O.C.)<sup>2</sup>.

Dentre as vinícolas do Vale dos Vinhedos, a Vinícola Miolo destacou-se por uma expansão e diversificação alcançadas no mercado de vinhos e na distribuição geográfica da produção de uvas.

As mudanças ocorridas no setor vitivinícola e as características de consumo observadas remetem a formulação de algumas questões, entre as quais:

- Identificar que fatores fizeram parte da construção da nova realidade do setor vitivinícola da Serra Gaúcha e no Vale dos Vinhedos, conduzindo propriedades exclusivamente vitícolas à elaboração de vinhos finos?
- Quais foram as organizações envolvidas com as modificações no setor, especialmente no Vale dos Vinhedos?
- Na busca pela comercialização dos seus produtos, quais foram as dificuldades e facilidades encontradas pela Vinícola Miolo?
- Como a cooperação entre empresas contribuiu na determinação de objetivos comuns e no trabalho de aspectos favoráveis ao desenvolvimento da Vinícola Miolo e do Vale dos Vinhedos?
- Quais as técnicas ou estratégias utilizadas que podem ser adaptadas a outras unidades produtivas ou regiões?

Acredita-se que o entendimento do processo evolutivo da Vinícola Miolo, bem como a identificação de fatores facilitadores e inibidores aplicáveis a outras unidades produtivas, possibilita a elaboração de uma proposta específica ao desenvolvimento do setor vitivinícola ou para outras unidades produtivas.

---

<sup>2</sup> Na Denominação de Origem, o nome geográfico designa produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluindo os fatores naturais e humanos.

Não parece razoável esperar que unidades de produção de diversos setores produtivos obtenham o mesmo incremento de atividade que a Vinícola Miolo apresentou, dadas as peculiaridades de cada um. Entretanto, é claro o potencial de desenvolvimento do produto econômico do conjunto das vinícolas desta região e de outras no país. O estudo do setor e a identificação de casos e fatores de sucesso ou de não sucesso são fundamentais para identificação de linhas estratégicas mais favoráveis. O potencial da região fica evidente quando se observa a transformação sócio-econômica provocada por uma iniciativa como a do Vale dos Vinhedos. Contribuir para o desenvolvimento deste potencial é o objetivo do presente trabalho.

### **1.3. Definição dos objetivos do estudo**

O objetivo geral deste estudo é identificar os fatores e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Vinícola Miolo.

Para atender a este objetivo, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o setor vitivinícola identificando as principais regiões produtoras no Rio Grande do Sul, no país e nos principais países produtores, e como está distribuído o mercado consumidor.
- Descrever o histórico e as principais organizações (empresas e instituições) do Vale dos Vinhedos.
- Descrever o histórico e identificar o comportamento estratégico da Vinícola Miolo ao longo do tempo.
- Identificar como se desenvolveram as relações, bem como a natureza destas relações, entre a Vinícola Miolo Ltda. e as outras empresas e instituições do Vale dos Vinhedos.

- Identificar fatores que tenham sido facilitadores ou inibidores no desenvolvimento do setor vitivinícola no Vale dos Vinhedos e da Vinícola Miolo Ltda.

#### **1.4. Justificativa**

O Rio Grande do Sul é o principal produtor de uvas para processamento: aqui está concentrada 95% da produção nacional (Mello, 2003 (b)). Entre os fatores que justificam a importância do vinho podemos citar o faturamento anual do setor, que gira em torno de R\$ 1,2 bilhões, e deve crescer 10% em 2003. A Serra Gaúcha é o principal pólo produtor, e tem como seus maiores mercados consumidores São Paulo (36%), Rio de Janeiro (14%), Rio Grande do Sul (13%) e outros estados (37%) (Cadastro Vinícola 2001/2002 e Ertel, 2003).

Segundo o Sr. Danilo Cavagni, presidente da União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), o setor dispõe de 579 empresas que atuam empregando 9.877 funcionários. São 16 mil famílias de pequenos produtores rurais, envolvendo 65 mil pessoas e 10 mil empregos indiretos, em toda cadeia produtiva (Ertel, 2003).

O Vale dos Vinhedos, considerado pólo do enoturismo nacional, é a primeira região a obter uma Indicação de Procedência pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Segundo Adriano Miolo, enólogo e diretor da Vinícola Miolo e presidente da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), trata-se de uma forma de assegurar ao consumidor a existência de um sistema de controle da qualidade do produto e diferenciá-lo dos outros vinhos disponíveis no mercado (Correio do Povo, 22 de novembro de 2002).

A Vinícola Miolo iniciou a sua produção de vinhos no Vale dos Vinhedos em 1990 e faturou em 2002 R\$ 40 milhões. Hoje, está em pleno processo de expansão com o desenvolvimento de outras duas unidades (Planejamento Estratégico/2003 e Cruz, 2003). Segundo Alexandre Miolo, diretor responsável pela atuação da vinícola na região nordeste, a Miolo

detém 80% do mercado de vinhos finos nacionais em garrafas com preço acima de R\$ 10 - cerca de 4 milhões de litros/ano (Thomasi, 2003), além de exportar para os Estados Unidos desde 2002 (Zero Hora, 23 de julho de 2002).

Considerada parte da estratégia de penetração da Miolo no mercado internacional a contratação do enólogo Michel Rolland, considerado talvez o enólogo de maior prestígio no mundo, tem na sua assinatura a garantia de acesso aos formadores de opinião mais poderosos do planeta, como a revista "Wine Spectator" ou o crítico Robert Parker - que costuma conferir notas altas aos produtos da grife Rolland (Copello (a), 2003).

Entre o reconhecimento nacional obtido pelas vinícolas gaúchas e ao trabalho desenvolvido na região, podemos observar como a mídia está se referindo às mesmas. Na reportagem: "À espera de uma boa surpresa", Copello ((b), 2002) tece comentários da degustação horizontal realizada com os oito melhores vinhos tintos nacionais do excelente ano de 1999. Segundo o autor, esta seleção também conquistou importantes prêmios, marcando a presença do Brasil no competitivo mercado internacional de vinhos de qualidade.

O setor vitivinícola passou por diversas alterações ao longo das últimas décadas. Além da tecnologia de produção da matéria-prima e dos processos de vinificação e envelhecimento que conferem a qualidade técnica do produto, as técnicas de comercialização causaram forte impacto no setor. Pelo peso econômico da atividade na região da Serra Gaúcha, o ajuste das unidades produtivas é uma questão de sobrevivência.

Este trabalho mostra que a Serra Gaúcha está buscando adequar-se às condições deste cenário e atender o consumidor brasileiro com qualidade. Este estudo responde assim a um desejo de contribuir ao desenvolvimento do setor vitivinícola na própria Serra Gaúcha e de outras regiões vitiviníferas do país e colaborar para a identificação de fatores aplicáveis a inclusive outros setores semelhantes da economia nacional.

## 1.5 Organização do Estudo

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, contendo introdução, contextualização, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e conclusões. É finalizado pelas referências bibliográficas consultadas e anexos.

No primeiro capítulo, "Introdução", foram apresentados o tema, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. A proposta é de estruturar um estudo que visa compreender o desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha, e, em especial a Vinícola Miolo e o Vale dos Vinhedos.

No segundo capítulo é realizada uma contextualização do estudo. Os dados do setor vitivinícola são acompanhados de um histórico para possibilitar a compreensão da situação atual e das perspectivas discutidas.

No terceiro capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica. São abordados os temas que possibilitaram a construção dos instrumentos de coleta de dados e análise dos mesmos. Foram utilizados os conceitos de *clusters*, redes de cooperação, estratégia e empreendedorismo.

O quarto capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso. Os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados são apresentados, utilizando como base o trabalho desenvolvido por Yin.

No quinto capítulo são apresentadas as análises do estudo de caso, divididas em Vale dos Vinhedos, Vinícola Miolo e fatores de desenvolvimento do setor.

O sexto capítulo contém as conclusões do trabalho, as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## **2. VINÍCOLA MIOLO E O VALE DOS VINHEDOS NO SETOR VITIVINÍCOLA**

O presente capítulo apresenta um panorama da vitivinicultura nos níveis internacional, nacional e regional, procurando localizar especificamente o Vale dos Vinhedos e a Vinícola Miolo. O capítulo está dividido em três seções acompanhadas de um breve histórico, permitindo ao leitor uma visão geral do contexto em que é analisado o estudo de caso.

### **2.1. Descrição do setor vitivinícola: panorama mundial, nacional e regional**

A vitivinicultura é uma atividade milenar e é praticada em diversos países, diferenciados como produtores tradicionais e novos produtores. Segundo Miele (2000), os principais produtores de vinho, em volume, são Itália (26%), França (23%), Espanha (8%), Argentina (7%) e Alemanha (4%), já entre os novos produtores, os principais são Estados Unidos (6%), África do Sul (3%) e Austrália (2%).

Diferentemente da Europa, que tem tradição milenar na fabricação de vinhos, a história da vitivinicultura no Brasil é recente. Considerado um novo país produtor, ocupa a 16ª posição, com 1,2% do total da produção mundial de vinhos (Gerchman,1995; Lapolli et al.,1995; Miele,2000).

Situada em parte no Estado do Rio Grande do Sul e em parte na região nordeste do país, a viticultura brasileira ocupa uma área de 63.816 ha (Protas et al., 2001). Em função da diversidade ambiental, existem pólos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso

hibernal definido; pólos em áreas subtropicais onde normalmente a videira é cultivada com dois ciclos anuais, definidos em função de um período de temperaturas mais baixas no qual há risco de geadas, e pólos de viticultura tropical onde é possível a realização de podas sucessivas, com dois e meio a três ciclos vegetativos por ano (Protas et al., 2001).

Apesar de as primeiras videiras terem sido introduzidas no Brasil pelos portugueses, já no século XVI (Rodrigues, 1991), a vitivinicultura firmou-se como atividade agro-industrial de importância sócio-econômica apenas a partir do século XIX. É neste momento que a produção de uvas na região de colonização italiana do Rio Grande do Sul, a Serra Gaúcha, passa a ser processada de forma industrial e comercializada no estado e nos centros consumidores do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Bahia e Pernambuco) (Miele, 2000).

Gerchman (1995) coloca que, devido ao relevo acidentado e às dificuldades de produzir culturas agrícolas de grande extensão, a viticultura tornou-se rapidamente uma das únicas alternativas que apresentavam viabilidade econômica para sustento dos imigrantes ali instalados.

Entre os fatos que trouxeram profundas modificações na atividade vitivinícola brasileira, Gerchman (1995) apresenta a vinda de Giuseppe Paternó, especialista italiano em cooperativismo, ao Brasil em 1910. O convite realizado ao especialista pelo governo brasileiro, segundo o autor, tinha o objetivo de disseminar o conceito de cooperativismo como forma de otimizar o processo vitivinícola no país.

É, porém, no final da década de 20, quando Paternó fora novamente chamado ao país pelo governo brasileiro, que são fundadas 14 cooperativas do setor, entre elas, a Aurora, a Garibaldi e a Forqueta. Segundo Rodrigues (1991), o cooperativismo tem grande importância na vitivinicultura nacional, e as quatro cooperativas gaúchas com maiores volumes de produção (Aurora, Garibaldi, Aliança e Pompéia) foram responsáveis por 30,05% do total de vinhos comercializados no mercado nacional até outubro de 1990. Em 2002, as mesmas cooperativas (Aurora, Garibaldi e Aliança, exceto Pompéia que

não apresentou produção) responderam por 13,8% dos vinhos comercializados. Se verificadas as cooperativas Linha Jacinto, Rosita, São João, São Pedro, São Victor, Santo Antonio e Forqueta, que comercializaram mais 8,6%, o total de vinhos comercializados pelas cooperativas passa a ser de 22,4% (Cadastro Vinícola, 2001/2002).

Em 1928 foi fundado o Sindicato Vitivinícola que, segundo Gerchman (1995), buscava atingir basicamente quatro objetivos: ganhos de escala, atingimento de padrões (centralizando o processo produtivo), otimização do processo de comercialização do vinho e inovação tecnológica.

Segundo Miele (2000), o sindicato foi fundado através de uma forte intervenção estatal, permitindo o controle da produção, a fiscalização sanitária e o monopólio da comercialização de vinhos e outros derivados de uva. Foi a partir do sindicato que se constitui na mesma década a Sociedade Vinícola Rio-Grandense, que atuou na área comercial do sindicato, intervindo no comércio do vinho, centralizando os meios de produção e, de maneira exitosa, foi responsável por importantes inovações tecnológicas.

O surgimento do Sindicato Vitivinícola, segundo Gerchman (1995), teve reflexos fundamentais no desenvolvimento da vitivinicultura, pois a centralização do processo produtivo traz ganhos de escala, otimiza a comercialização e estabelece um padrão de produção, até então não existente, que possibilita, inclusive, a criação de marcas.

Outro fato que trouxe profundas modificações na atividade vitivinícola brasileira foi, na década de 70, a entrada no mercado brasileiro de empresas multinacionais, na região da Serra Gaúcha e da Fronteira Oeste (município de Sant'Ana do Livramento) (Protas et al., 2001). Estas incrementaram o nível tecnológico e incentivaram mudanças nos sistemas de produção, transporte e acondicionamento de uvas. Foi também neste período que se consolidou a indústria nacional de vinhos finos e a atual estrutura industrial (Miele, 2000).

Nesta década, verificou-se um incremento significativo da área de parreiras com cultivares *vitis vinífera* (Protas et al., 2001), e o início da

produção de vinhos finos nacionais de forma sistemática. Desde então, as empresas do setor melhoraram a qualidade dos seus produtos, diminuindo um pouco a distância que separava o estágio de desenvolvimento da nossa viticultura com a da Argentina, Chile e alguns países europeus, entre os quais França, Itália, Espanha e Portugal (Gerchman, 1995).

A indústria vinícola nacional vem experimentando um acentuado processo de desenvolvimento desde a década de 70. Segundo Gerchman (1995), se há 30 anos atrás ainda possuíamos um produto de qualidade questionável, a ponto de não satisfazer nem mesmo o nosso pouco exigente mercado doméstico, nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico apresentado pelo setor deu suporte a um crescimento qualitativo inquestionável.

No Estado do Rio Grande do Sul a principal região produtora é a Serra Gaúcha. Localizada no nordeste do estado, é a maior região vitícola do país, com 30.373 hectares de vinhedos (Protas et al., 2001). Trata-se de uma viticultura de pequena propriedade, com média de 15ha de área total, sendo destes 40% a 60% de área útil e 2,5 ha de vinhedos, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar.

São elaborados no RS, em média anual, 330 milhões de litros de vinhos e mostos, representando 95% da produção nacional (Anexos A e B). A maior parte da uva colhida é destinada à elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, enquanto uma pequena porcentagem é destinada ao consumo in natura (Protas et al., 2001).

Apesar de o Brasil não ocupar uma posição de destaque na produção e consumo mundiais de uva e vinho, a vitivinicultura é uma atividade importante para a economia dos municípios situados na Serra Gaúcha (Miele, 2000). Existem no Estado, aproximadamente, 17,5 mil estabelecimentos rurais que cultivam e vendem uva para processamento. Verifica-se que a participação dos vinhos de mesa no Estado, em 2002, foi de 66,51%, os vinhos finos - de viníferas - participaram com 8,11% do volume

total, o suco de uvas com 20,27% e os 5,11% restantes referem-se a outros derivados (Mello, 2003 (b)).

Dentre as viníferas brancas, destacam-se as cultivares Moscato Branco, Riesling Itálico, Trebbiano e Chardonnay, e, entre as tintas, as cultivares Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc e Tannat, sendo que no período de 1995 a 2000, verificou-se um incremento de 2,5% a.a. na área cultivada com videiras (Protas et al., 2001).

Segundo Protas et al. (2001), a partir da década de 70, foi observado o desenvolvimento da agroindústria de suco, que conseguiu se destacar pela qualidade e singularidade do produto elaborado, vindo a conquistar mercados internacionais exigentes. Os investimentos na implantação de novas estruturas de processamento e concentração de suco de uva e de outras frutas na região da Serra Gaúcha evidenciam o potencial de expansão deste mercado e a tendência de diversificação dentro da cadeia vitivinícola.

Um aspecto que deve ser observado (Gerchman, 1995; Protas et al., 2001) é que o setor de produção vitícola não acompanhou as mudanças ocorridas na viticultura com a velocidade e objetividade necessárias. Conseqüentemente, a qualidade da matéria-prima nacional (uvas para processamento) ainda apresenta potencial enológico inferior aos dos principais concorrentes (Chile, Argentina, Itália, França, Portugal, entre outros).

No segmento de vinhos finos, o nível tecnológico utilizado no processo de elaboração é comparável àqueles existentes nos países de vitivinicultura avançada. A evolução qualitativa dos mesmos tem sido reconhecida nacional e até internacionalmente, dado o bom desempenho de algumas vinícolas brasileiras em concursos internacionais de vinhos. Essa evolução tecnológica nem sempre se repete quando da elaboração de vinhos de consumo corrente (Protas et al., 2001).

No Estado do Rio Grande do Sul, os principais municípios produtores de uvas na safra de 2002 foram Bento Gonçalves (19,08%), Flores da Cunha (17,49%) e Caxias do Sul (10,82%) (Cadastro Vinícola, 2001/2002).

Entretanto, do total de 31,65 milhões de litros de vinhos finos elaborados em 2002, os principais municípios foram Bento Gonçalves (46,69%), Garibaldi (18,17%), Farroupilha (11,93%) e Flores da Cunha (7,32%), respectivamente (Cadastro Vinícola, 2001/2002).

O Rio Grande do Sul tem na região da campanha central um pólo vitícola, implantado e consolidado há mais de 20 anos, que difere do perfil da propriedade existente na região tradicional. O modelo de exploração desenvolvido é empresarial, em grandes áreas com uso intensivo de capital, tanto na mecanização quanto na contratação da mão-de-obra (Protas et al. 2001).

A uva produzida nesta região representa cerca de 15% da produção de uvas viníferas do estado e, recentemente, começou a implantação de vinhedos de *vitis vinífera* feitos diretamente pelas empresas vinícolas tradicionais ou em parceria destas com agropecuaristas (Protas et al., 2001). Os municípios de Bagé e Candiota, na região da campanha meridional, e Pinheiro Machado e Encruzilhada do Sul, na região da serra do sudeste, destacam-se nestes novos investimentos.

No Brasil, a região do Vale do São Francisco, situada no trópico semi-árido, é considerada a principal região vitícola tropical do país. Possui cerca de 8.000 hectares de vinhedos distribuídos nos estados de Pernambuco e Bahia, sendo que destes, 10% encontram-se em fase de formação, 42% em produção crescente, 41% em plena produção e 7% em produção decrescente. A produção total da região situa-se em torno de 170 mil toneladas/ano (Protas et al., 2001).

A estrutura produtiva da região compõe-se de pequenos produtores vinculados aos projetos de colonização e associados em cooperativas, e de médios e grandes produtores que atuam em escala empresarial. Apesar de a maior parte da produção ser destinada ao mercado interno, através da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEEXPORT), vêm crescendo as exportações que têm na Europa o seu principal mercado (Protas et al., 2001).

Com a utilização de manejo adequado da planta através da poda, uso de fitorreguladores para quebra de dormência das gemas e irrigação, a época de colheita pode ser programada para qualquer dia do ano. Trata-se de uma viticultura voltada principalmente à produção para consumo in natura, ainda com predominância absoluta da cultivar Itália.

Protas et al. (2001) apresentam o registro de um crescimento significativo na área de produção de variedades de uvas destinadas à produção de vinhos finos como: Cabernet Sauvignon, Syrah, Moscato Canelli, Chardonnay e Chenin Blanc. Segundo os autores, a área total implantada com estas cultivares é de aproximadamente 800 ha, sendo que em 2001, 520 ha já se encontravam em produção, produzindo cerca de 15 milhões de litros de vinho.

No mundo, entre os principais mercados consumidores estão Itália, França e Argentina com os maiores índices de consumo per capita, que também são grandes produtores e exportadores. A importação nestes países, exatamente por isso, é relativamente baixa. Entre os maiores importadores de vinhos brasileiros estão o Japão (69,5%), Finlândia (13,74%) e Noruega (13,02%), países em que não há produção porém um elevado consumo de vinhos (Cadastro Vinícola, 2001/2002).

A tendência mundial que tem sido observada (Lapolli et al.,1995 e segundo Carlos Nogueira, gerente de marketing e exportação da Vinícola Miolo) é de uma diminuição do consumo per capita de vinho. Isto pode ser explicado pela mudança nos hábitos dos consumidores, relacionados com preços comparativos de produtos, as campanhas antialcoolismo, o tempo escasso para as refeições, hábitos de condicionamento físico e alimentação natural e o baixo nível de renda, especialmente nos países subdesenvolvidos.

Essa diminuição também pode ser observada na Europa e no mercado norte americano. Na Europa houve uma transferência das taxas dos grandes centros consumidores, como França e Itália, para outros países com baixo consumo. Segundo Adriano Miolo, enólogo e executivo da Vinícola Miolo, diversos fatores influenciaram essa modificação de hábitos de consumo: a

tarifação, intercâmbio de informações, a própria globalização. Na França hoje são consumidos 65 litros per capita, frente aos 120 consumidos outrora.

Segundo Adriano Miolo, dos 28 bilhões de litros de vinho hoje produzidos por ano no mundo, são consumidos aproximadamente 24 bilhões de litros, ou seja, há um excesso de oferta de 4 bilhões de litros de vinho. Esse excesso de vinho é utilizado como regulador de preço de mercado. Por exemplo, no momento em que há uma tendência de desvalorização do preço, esses 4 bilhões de litros são destilados, diminuindo a oferta de vinho e evitando a queda do seu preço. Ao contrário, havendo uma excessiva valorização no preço, é comercializado como vinho para regular o mercado abastecendo-o.

Na Alemanha, país conhecido mundialmente pela sua tradição de consumidor de cerveja, os jovens estão consumindo mais vinho do que cerveja. Deve-se observar de que não se trata de produtos substitutos. No Japão, onde há dez anos o consumo de vinhos era desprezível, hoje são consumidos 2,5 litros per capita. Segundo Adriano Miolo, no Brasil o consumo está estável há mais de 10 anos, havendo uma tendência de que nos próximos 10 anos passe de 1,9 litros para 4 litros per capita.

Enquanto no Brasil o consumo per capita é de 1,9l por ano no Rio Grande do Sul este valor é de 5,6l/ano. Quando considerado o consumo de vinhos engarrafados, a comercialização está concentrada entre Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro. Porém, ao analisar o destino dos vinhos comercializados a granel, São Paulo é responsável pela aquisição de 50,76% do volume produzido no Rio Grande do Sul. O mercado consumidor interno brasileiro está concentrado em quatro estados: São Paulo (39,61%), Rio de Janeiro (11,67%), Rio Grande do Sul (11,39%) e Paraná (9,52%) (Cadastro Vinícola 2001/2002).

No Brasil a produção total de uvas, em 2002, foi de 1.120 mil toneladas, sendo 45,53% destinada à elaboração de vinhos, sucos, destilados e outros derivados. O Estado do Rio Grande do Sul produziu 570

mil toneladas de uvas, São Paulo 231 mil t, Pernambuco 100 mil t e Bahia 82 mil t (Mello, 2002).

A produção de vinhos e mosto no Brasil situa-se em torno de 400 milhões de litros, sendo o Rio Grande do Sul responsável por cerca de 95% do total. Mello (2002) comenta que houve uma tendência crescente para o suco de uvas observada no período 1985/2002, enquanto no caso dos vinhos de mesa a tendência é crescente a partir de 1995. Para os vinhos finos nacionais as quantidades comercializadas apresentam uma tendência decrescente a partir de 1995. Este quadro deverá se reverter a médio prazo, considerando-se os altos preços ofertados pela agroindústria para as cultivares viníferas tintas de maior qualidade e conseqüentemente, a expansão da área cultivada com *vitis viníferas*.

## **2.2. Vale dos Vinhedos**

Localizado entre os municípios da Serra Gaúcha de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, encontra-se o Vale dos Vinhedos, região composta de vales com uma paisagem privilegiada.

Esta pequena região foi colonizada em meados de 1875 por imigrantes italianos vindos, em sua maioria das regiões do Trentino e do Vêneto. O Distrito Vale dos Vinhedos foi criado em 17 de agosto de 1990, e pertence ao município de Bento Gonçalves, devido à emancipação política de Monte Belo do Sul que o supervisionava anteriormente. Neste ano, o Vale dos Vinhedos era apenas um dos distritos de Bento Gonçalves, com algumas vinícolas, residências e uma pequena estrutura.

Segundo a Aprovale, o Vale dos Vinhedos tem uma área de 81,123Km<sup>2</sup>, sendo que deste total 26% estão cobertos com vinhedos enquanto 43% tem cobertura de florestas. O vale tem altitude média de 742 metros e a temperatura média anual, onde há vinhedos, fica entre 16°C e 18°C. Há um total de 23 vinícolas associadas, com uma produção anual de vinhos finos de 20,6 milhões de litros.

O Distrito é dividido por comunidades, denominadas pelas capelas construídas pelos seus primeiros colonizadores. Em 1880, ergueu-se a primeira capela do vale. Construída em pedra bruta e coberta por pequenos pedaços de tábua, mantida assim até 1928, quando foi substituída pela construção atual denominada de Capela das Almas. No início do século foi construída a Capela Nossa Senhora das Neves, e no decorrer do tempo outras capelas surgiram iniciando o processo de colonização do vilarejo.

Gerações passaram desde a chegada dos primeiros imigrantes e muitas famílias que ali se instalaram, perpetuam o trabalho e a cultura vitivinícola implantada, buscando sempre a qualidade e o aprimoramento do produto elaborado. Mais de cento e vinte e cinco anos depois, é possível visitar vinícolas e encontrar pipas de madeira dividindo espaço nas adegas com barris de aço.

A região mantém os costumes e as tradições italianas, com famílias inteiras trabalhando em suas cantinas e vinícolas na elaboração de vinhos. Hoje o Vale dos Vinhedos recebe, segundo a Aprovale, entre 60 e 80 mil visitantes por ano.

Os turistas encontram na arquitetura, na gastronomia típica e nos vinhos a cultura e a história de uma comunidade: recebidos em ambientes tradicionais, podem passear pelas vinícolas, degustar os vinhos e participar de jantares típicos animados por corais da comunidade. O enoturismo proporciona o desenvolvimento cultural e econômico da região de forma integrada.

A partir de 2001, o Vale dos Vinhedos começou a trabalhar com o selo de indicação de procedência, onde se lê "Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos" e a numeração da garrafa. Para obter a indicação de procedência (I.P.), a vinícola associada à Aprovale deve atender ao regulamento de I.P. e obter aprovação das amostras de seus vinhos, elaborados com uvas cultivadas no vale e vinhos engarrafados na origem, submetidas à análise físico-química e degustação realizada pela Comissão de Degustação, composta por técnicos da Embrapa Uva e Vinho e da Aprovale. A

preservação da I.P. é de competência do Conselho Regulador da Aprovele, que estabelece o Regulamento da Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos (R.I.P.V.V.).

A estrutura legislativa nacional que regula a atual I.P. teve início em 14 de maio de 1996 com a Lei nº 9279, que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial (com os artigos 176 e 177 para I.P.). Somente em 1998 é que o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) instituiu as normas de procedimento sobre o Registro das Indicações de Geográficas, data a partir da qual a Aprovele pôde desenvolver um trabalho que culminou com a solicitação de reconhecimento de I.P. .

Alguns dos elementos que compõem o R.I.P.V.V. para enquadrar-se à legislação brasileira são: área delimitada, culturas autorizadas, sistemas de produção de uvas, área de produção autorizada, produtos autorizados, área geográfica de elaboração, envelhecimento e engarrafamento dos produtos, padrões de identidade e qualidade química dos produtos, padrões de identidade e qualidade organolépticas dos produtos, normas de rotulagem, registros, controles de produção, direitos e obrigações dos inscritos, infrações e penalidades, princípios da I.P.V.V. .

A busca por esse referencial no setor de turismo iniciou-se antes mesmo de 1995, quando foi fundada a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovele). A sua atual composição encontra-se no Anexo C. A Aprovele tem os seguintes objetivos ([www.valedosvinhedos.com.br](http://www.valedosvinhedos.com.br)):

- a) o desenvolvimento e incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados;
- b) o desenvolvimento de ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos;
- c) o estímulo e a promoção do potencial turístico da região, e o aprimoramento sócio cultural dos associados e da comunidade;

- d) a preservação e proteção à indicação geográfica dos vinhos da região "Vale dos Vinhedos".

Em 2001, primeira avaliação dos vinhos, dez vinícolas candidataram trinta e cinco vinhos para um volume correspondente a 1,4 milhões de litros. Após noventa dias de comprovação de procedência da matéria-prima, de análises e degustações "às cegas", vinte e três vinhos - cinco brancos e dezoito tintos - equivalentes a 1,18 milhão de litros, obtiveram o direito de utilizar a expressão "Vale dos Vinhedos - Indicação de Procedência" nos seus rótulos.

A partir de safra de 2001, as seguintes vinícolas ostentam a Indicação de Procedência e o Selo de Controle: Adega Cavalleri, Adega de Vinhos Finos Dom Cândido, Casa Cordelier, Luiz Valduga & Filhos, Villagio Larentis, Vinhos Don Laurindo, Vinícola Marco Luigi e Vinícola Miolo. Todos os anos as vinícolas do Vale seguem as orientações e submetem os seus vinhos à avaliação para obtenção da Indicação de Procedência e do Selo de Controle.

As vinícolas trabalham conjuntamente para o desenvolvimento da região. O resultado é o movimento crescente do enoturismo, os investimentos em tecnologia, processo e infra-estrutura realizados na região, além do incremento de áreas cobertas de parreirais de uvas *vitis viníferas*.

### **2.3. Vinícola Miolo Ltda.**

A história da família Miolo no Brasil iniciou em 1897, com a chegada de Giuseppe Miolo. Giuseppe recebeu o lote n.º 43, no Vale dos Vinhedos, onde iniciou a implantação de seus vinhedos que hoje ocupam 30 hectares da propriedade rural da família. As uvas produzidas na propriedade da família de viticultores Miolo eram requisitadas entre as principais vinícolas regionais.

A qualidade de suas uvas e a formação de dois membros da família, Adriano e Fábio Miolo, em enologia pela Escola Técnica de Bento Gonçalves,

o primeiro com especialização pela Faculdade Don Bosco de Mendoza - Argentina, incentivou a família na construção de uma adega, a fim de produzir seu próprio vinho e divulgar seu nome. A produção de uvas foi aliada à tradição da família na comercialização e elaboração de vinhos, adotando modernas técnicas de enologia.

Assim, do acompanhamento acurado e periódico dos vinhedos, com a adoção de técnicas apropriadas, tais como poda seca, redução do uso de adubação orgânica, maior espaçamento entre as plantas, diferentes tipos de condução, etc., permitiu à família Miolo a colheita de uvas de qualidade. A construção da adega em 1989 permitiu à família Miolo iniciar a elaboração de vinhos próprios em 1990 com o lançamento dos Vinhos Reserva Miolo, uma homenagem ao pioneiro Giuseppe Miolo.

A Reserva Miolo hoje consta de três categorias de vinhos: tintos encorpados ou de guarda (Cabernet Sauvignon e Merlot), tintos jovens (Pinot Noir e Gamay) e brancos jovens (Sauvignon Blanc e Chardonnay). As técnicas empregadas na produção, o clima e a seleção das castas permitem à Vinícola Miolo elaborar vinhos que conquistaram prêmios nacionais e internacionais, principalmente na Europa. No Anexo D, encontra-se uma listagem com as premiações obtidas pela vinícola.

Uma descrição do Vale dos Vinhedos, início da história da Vinícola Miolo, foi apresentada na Seção 2.2. A vinícola Miolo buscou ampliar e diversificar sua produção de vinhos e derivados desenvolvendo suas atividades em outras regiões: no Vale do Rio São Francisco, Nordeste brasileiro, com o projeto Terranova; e na Estância Fortaleza do Seival, Campanha Gaúcha, com o projeto Quinta do Seival.

O projeto Terranova está localizado no Vale do Rio São Francisco, um dos mais importantes pólos da fruticultura brasileira. A produção da região foi iniciada há várias décadas e estava baseada inicialmente em frutas tropicais (manga, acerola, banana, mamão, goiaba). A participação no mercado externo tornou-se possível com a execução de projetos direcionados, como o aeroporto de Petrolina, capaz de receber aviões de grande porte. Hoje, a

produção de uva de mesa na região ocupa mais de 10 mil hectares, é responsável por mais de 90% das exportações de fruta do país e gera uma receita na faixa de R\$ 60 milhões por ano (Copello (b), 2002).

O plantio de videiras no Vale do São Francisco iniciou há aproximadamente 20 anos, apenas com variedades de mesa mais adequadas às características climáticas da região. Em pouco tempo, as uvas ali produzidas eram comercializadas nos mercados europeu, americano e canadense. O desejo de se produzir uvas *vitis viníferas* foi alcançado como resultado de um trabalho de aclimação longo e criterioso. Ao final do processo, as variedades Shiraz e Moscatel foram as que melhor se adaptaram às características climáticas do nordeste brasileiro.

A região é de clima tropical e semi-árido, ou seja, quente, seco, com grande incidência de insolação e baixa precipitação de chuvas. Nestes vinhedos é aplicado o sistema de irrigação por gotejamento, utilizado em outras regiões vitícolas do mundo com características climáticas semelhantes.

As variedades cultivadas pela Miolo na região do Vale do São Francisco são o Shiraz e o Moscatel. O Shiraz é um varietal nobre de origem persa, muito apreciado na Europa e em especial na França, atualmente sendo um dos vinhos de referência da Austrália. O Moscatel é utilizado para a produção de um espumante elaborado pelo processo Asti, método típico do norte da Itália. O resultado é um espumante ligeiramente doce, leve e fino, apreciado em todo o mundo e que recebeu importantes premiações, como a medalha de ouro na Vinitaly de 2002.

O projeto Quinta do Seival está localizado na região da Campanha Gaúcha, no município de Candiota. A implantação da uva na fronteira gaúcha segue razões técnicas para obtenção das melhores viníferas e responde, atualmente, por cerca de 15% das uvas viníferas colhidas no Estado. Permite às cantinas gaúchas, segundo a ABS-SP (2003), competir com os importados em condições mais equilibradas.

A Campanha, situada na latitude de 31° sul, possui uma topografia plana, facilitando a mecanização. Cultivam-se uvas viníferas no sistema de espaldeira, considerado o mais indicado. O solo é de reduzida acidez, arenoso e com boa drenagem. A pluviosidade, de cerca de 1.400 mm anuais, é alta, porém menos do que na Serra Gaúcha (ABS-SP, 2003).

As variedades de uvas cultivadas pela vinícola na região são: Alfrocheiro Preto, Alicante B., Alvarinho, Aragonez, Cabernet Sauvignon, Castelão, Chardonnay, Gamay Bouze, Gamay Freaux, Jaen, Merlot, Pinot Gris, Petit Verdot, Pinot Noir, Pinotage, Tempranilho, Touriga Francesa, Touriga Nacional, Trincadeira Preta, Viognier e Tannat.

A construção das instalações para a vinificação está prevista para 2004, objetivando capacidade operacional de 4 milhões de litros de vinho por ano. Além das videiras, a Miolo desenvolve a Estância Fortaleza do Seival, onde encontram-se plantados 90 ha de arroz, melões, mel, 1.500 cabeças de gado Bradford, haras de cavalo crioulo e 600 cabeças de ovinos Texel.

A Vinícola Miolo está diversificando seus negócios, atuando também no setor de serviços: é a principal acionista do Villa Europa Spa do Vinho. Trata-se de um hotel cinco estrelas e centro de vinoterapia com tratamentos estéticos e produtos cosméticos derivados do vinho. O Spa está sendo construído no Vale dos Vinhedos e deverá operar a partir de 2005 (Thomasi (2003), Cruz (2003) e Planejamento Estratégico, 2003).

Este capítulo analisou o contexto do Vale dos Vinhedos e da Vinícola Miolo, objetos da pesquisa. No capítulo seguinte será apresentado o referencial teórico que foi utilizado para a elaboração dos questionários e análise dos dados.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Serra Gaúcha, região de solo acidentado e clima semelhante ao europeu, teve nas mãos do colonizador italiano o início da produção de vinhos, num primeiro momento, para consumo próprio (Alves, 1995).

Alves (1995) relata que a comercialização do vinho para os principais centros de consumo do país, e a sua expansão para outros mercados, proporcionou o desenvolvimento da região. Hoje, a região dispõe de um conglomerado de produtores vitícolas e vinícolas, de indústrias, órgãos de pesquisa, fornecedores de insumos, equipamentos e tecnologia, formação de mão-de-obra especializada, entre outros. Identifica-se o envolvimento de diversas entidades para o desenvolvimento de um segmento comum à região: o vinho.

No presente capítulo, inicia-se a fundamentação teórica com a apresentação do conceito de *cluster*, buscando compreender o contexto no qual se insere o Vale dos Vinhedos e a Vinícola Miolo. O objetivo é de identificar quais as relações verticais e horizontais, qual o papel desempenhado por cada elemento, bem como quais aspectos devem ser observados segundo a teoria.

Na seqüência, são apresentados conceitos relativos às formas de cooperação entre empresas para o desenvolvimento regional de forma integrada. A proposta é compreender quais são os objetivos que conduzem as empresas à adoção de alianças e quais aspectos influenciam o seu funcionamento.

Na terceira seção analisa-se o processo de formação de estratégias, dando ênfase à discussão de estratégias deliberadas *versus* estratégias emergentes. Dada a extensão que o tema estratégia envolve, torna-se

importante salientar que o objetivo deste capítulo não é o de esgotar o assunto, e sim, o de buscar elementos necessários ao entendimento de *como* ocorreu o processo de desenvolvimento do Vale dos Vinhedos e da Vinícola Miolo.

Encerra-se este capítulo com uma quarta seção apresentando conceitos relativos ao empreendedorismo, fundamental ao entendimento do comportamento estratégico e da gestão das empresas, que são na sua maioria de origem familiar.

A proposta da fundamentação teórica é de, a partir dos conceitos apresentados, orientar na elaboração dos roteiros de entrevista e análise do estudo de caso, satisfazendo os objetivos desta pesquisa.

### **3.1. Cluster**

O conceito de *cluster*, segundo Porter (1988, p.199), pode ser entendido como "uma concentração geográfica de empresas interrelacionadas e instituições associadas em um segmento particular, vinculadas por semelhanças e complementaridades". Para Haddad (1998), os *clusters* consistem de indústrias e instituições que têm ligações fortes entre si, tanto horizontal quanto verticalmente.

Empresas fornecedoras e especializadas, universidades e outras instituições de pesquisas, públicas e privadas, têm no *cluster* um importante papel na competição e grandes implicações na economia (Haddad, 1998). Segundo Porter (1988, p. 266), "*clusters* representam uma maneira nova e complementar de entender uma economia, a organização de desenvolvimento econômico e o estabelecimento de políticas públicas". O autor coloca que a compreensão do contexto de um *cluster* auxilia na identificação do potencial produtivo da sua economia e de forças para o seu futuro desenvolvimento, e que, muitas vezes, são as vantagens competitivas locais que mais dão suporte numa economia global.

A essência do desenvolvimento de *clusters* está, para Haddad (1998), na criação de capacidades produtivas especializadas dentro de regiões para a promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social. Segundo Haddad, as vantagens competitivas dinâmicas da agroindústria de uma região resistem aos processos de globalização e de integração da economia nacional, por dependerem inicialmente dos recursos naturais disponíveis e da sua posição relativa a outras regiões do país e do exterior.

A forma de um *cluster* depende da sua sofisticação e extensão, mas a grande parte inclui empresas de produtos finais ou de serviço, fornecedores de insumos especializados, componentes, maquinários e serviços, instituições financeiras e empresas em indústrias relacionadas, produtores de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializadas, governo e outras instituições fornecendo treinamento, educação, informação e pesquisa especializados e suporte técnico (universidades, incubadoras etc.). Agências governamentais, associações comerciais e grupos do setor privado que influenciam e oferecem suporte aos seus membros, podem ser consideradas parte do *cluster* (Porter, 1988).

No cluster vitivinícola da Califórnia, apresentado na Figura 1, inclui-se um conjunto de indústrias de suporte para viticultura e vinicultura. Na primeira, há relacionamentos fortes com o grande *cluster* agrícola da Califórnia. Na segunda, o *cluster* aproveita fortes relacionamentos tanto com restaurantes quanto com a indústria de alimentos preparados da Califórnia (produtos complementares) e o *cluster* de turismo no "Napa Valley" e outras regiões produtoras de vinho no Estado (Porter, 1988).

A Figura 1 descreve o *cluster* do vinho na Califórnia, conforme análise realizada por Porter (1988, p. 201).

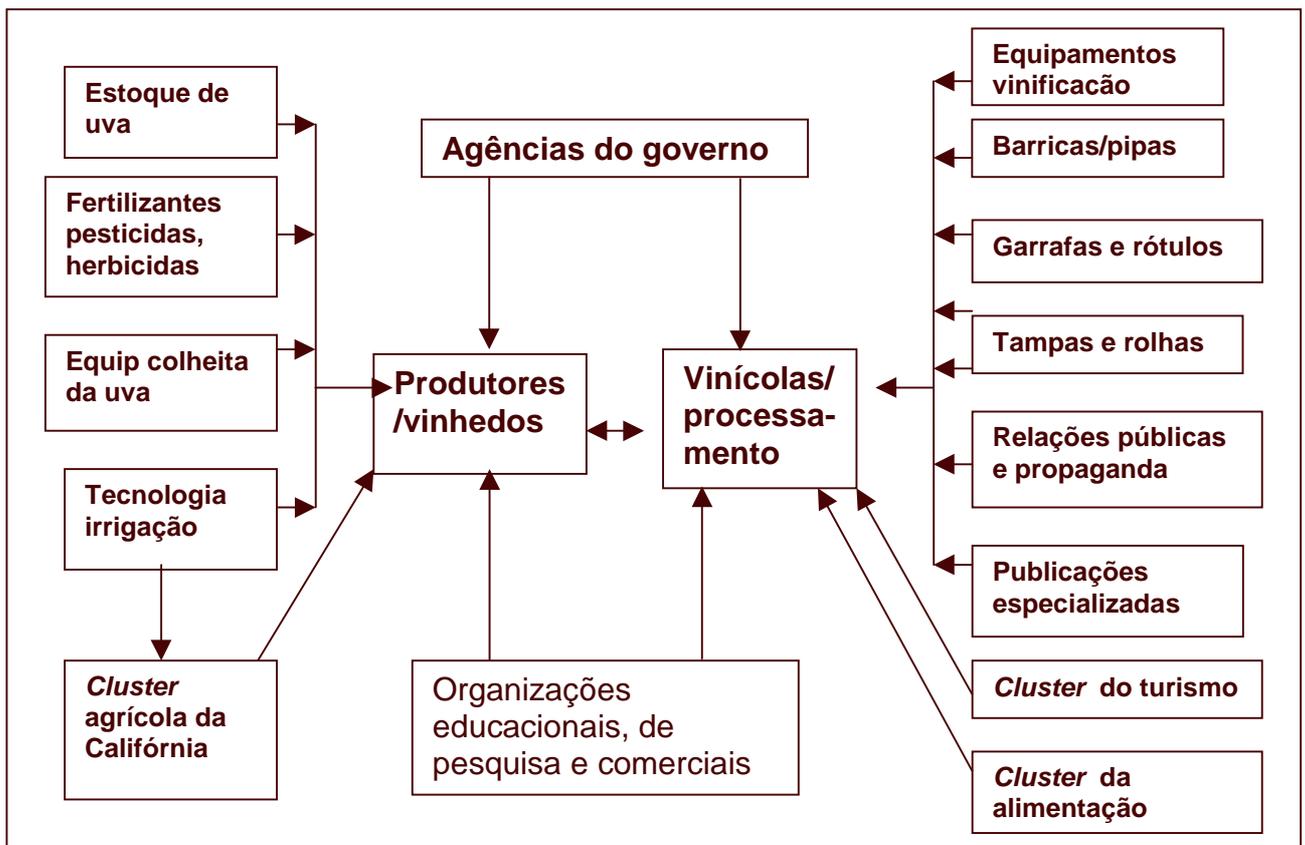


Figura 1: O *Cluster* vinícola da Califórnia. Fonte: Porter (1988, p. 201).

A análise de *cluster*, segundo Porter (1988), permite que sejam identificadas importantes relações e complementaridades. São identificadas também formas de transferência entre empresas e indústrias, de tecnologias, habilidades, informações, mercados e necessidades do consumidor. Entender este quadro é fundamental para competição, produtividade e especialmente para direcionar e manter a formação de novos negócios.

A maioria dos participantes de um *cluster* atende a segmentos de indústria diferentes e não compete diretamente, porém compartilha as mesmas necessidades e oportunidades enquanto observa forças e dificuldades semelhantes na produtividade (Porter, 1988). Segundo o autor, um grupo de empresas e instituições vistos como um *cluster* torna mais claras as oportunidades de coordenação e desenvolvimento mútuos em áreas com preocupações comuns às partes sem ameaçar ou distorcer a competição ou limitar a sua intensidade. Os investimentos realizados,

públicos e privados, para melhorar as condições de *clusters*, beneficiam muitas empresas.

À medida em que os requisitos da economia se modificam no longo prazo, a composição e a dimensão do estoque se alteram e a disponibilidade de recursos de uma região muda com a dinâmica do crescimento econômico. Segundo Haddad (1998), os requisitos que modificam a dinâmica de crescimento econômico de uma região são: a demanda final (preferências dos consumidores, distribuição de renda, comércio exterior), as condições tecnológicas de produção (surgimento de novos produtos e novos processos), da organização do sistema produtivo e da estrutura político-institucional (legislação ambiental, normas de segurança etc.).

A Figura 2 apresenta a interação entre os elementos no desenvolvimento integrado do *cluster*.

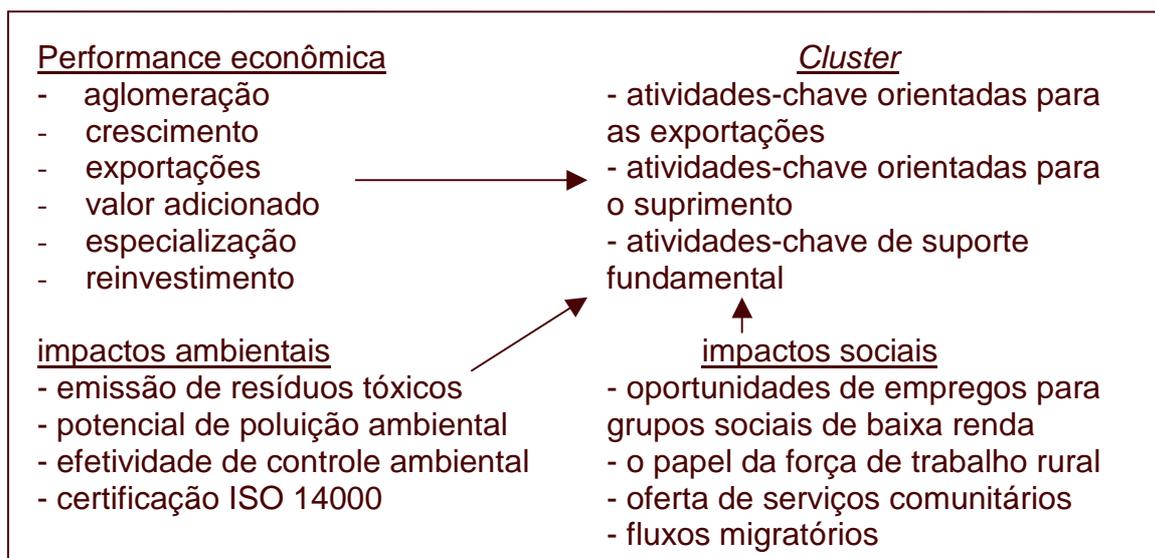


Figura 2: Análise da competitividade da agroindústria brasileira: a concepção de desenvolvimento integrado do *cluster*. Fonte: ICF Kaiser (1997, apud Haddad, 1998).

Porter (1988, p. 261) apresenta iniciativas de *clusters* que obtiveram êxito, e as características comuns observadas foram:

- a) Os participantes compartilham o entendimento de competitividade e do papel dos *clusters* nas vantagens competitivas; as comunicações e discussões educam os participantes.
- b) O foco está em remover obstáculos e amenizar ameaças para facilitar o desenvolvimento do *cluster*.
- c) A estrutura que abrange todo o *cluster* em uma nação ou estado estabelecendo prioridades entre *clusters* não é somente ruim economicamente como também retira o direito de grandes partes do setor privado.
- d) Os limites de um *cluster* devem refletir a realidade econômica e não necessariamente limites políticos.
- e) Há um amplo envolvimento dos participantes e instituições associadas ao *cluster*.
- f) A participação ativa do governo num esforço privado, ao invés de uma iniciativa controlada pelo governo tem melhores chances de sucesso.
- g) Há especial atenção aos relacionamentos pessoais. Informação é essencial para a produtividade e relacionamentos que melhoram o seu fluxo irão suportar e até fortalecer depois que o projeto de um *cluster* terminar.
- h) A iniciativa de um *cluster* deve estar motivada pelo desejo de atingir resultados; lideranças empreendedoras e o envolvimento de formadores de opinião caracterizam virtualmente todas as iniciativas de sucesso.
- i) É necessário institucionalizar conceitos, relações e vínculos entre as partes.

Na realização de pesquisa sobre o *cluster* calçadista do Rio Grande do Sul, Ruas (1995, p. 89-93) destaca diversos aspectos que facilitaram e dificultaram o seu desenvolvimento. Entre os principais fatores facilitadores estão:

- a) A relação com o mercado externo introduziu exigências de qualidade, padronização e flexibilidade para os produtos elaborados, o que exigiu das empresas um esforço de melhoria e permitiu um desenvolvimento sustentado da cadeia produtiva;
- b) A concentração geográfica de um grupo de empresas de porte médio e pequeno e a dinâmica de criação de novas empresas no setor produtor;

- c) O desenvolvimento de um ambiente tecnológico associado à produção em toda a região possibilita a capacitação gerencial do *cluster*, a constituição de mão-de-obra na área de insumos.
- d) A quase-autonomia da cadeia produtiva permite a difusão rápida de inovações desenvolvidas na área de insumos e a troca de informações diretas entre clientes e fornecedores.
- e) a obtenção de padrões razoáveis de qualidade e flexibilidade nos produtos finais do *cluster*; e,
- f) as vantagens políticas da proximidade geográfica no *cluster*.

Em contrapartida, as dificuldades observadas no *cluster* durante a realização da pesquisa citada anteriormente (Ruas, 1995) foram as seguintes:

- a) A baixa compreensão da lógica da eficiência coletiva no *cluster*,
- b) A ausência de um projeto de planejamento estratégico com o objetivo de melhorar a eficiência coletiva e a competitividade do *cluster*,
- c) A concorrência relativamente forte nas relações interfirmas horizontais,
- d) A competição da maioria das empresas do *cluster* predominantemente em mercados onde a concorrência é baseada em preços baixos, o que leva a uma estratégia de redução de custos, dificultando o desenvolvimento das condições de qualidade e produtividade no *cluster*,
- e) A difusão de processos de modernização associados à noção de especialização flexível ainda bastante restrito entre os fabricantes,
- f) Grande dependência dos produtores do *cluster* aos importadores e distribuidores internacionais,
- g) Restrita circulação de inovações tecnológicas no *cluster*,
- h) Cultura conservadora que predomina na região.

Como afirma Porter (1988, p. 213), *clusters* afetam a competitividade em três aspectos gerais: pelo aumento da produtividade das indústrias que o constituem; pelo incremento da sua capacidade de inovação e conseqüente aumento na produtividade; e pelo estímulo à formação de novos negócios que dão suporte à inovação e expansão do *cluster*.

Cada um destes aspectos depende de relacionamentos pessoais, da comunicação "face-a-face" e da interação entre redes de indivíduos e instituições. Estas relações, os mecanismos de organização formais e informais e os padrões culturais têm um importante papel no desenvolvimento e funcionamento de *clusters*.

A análise de um setor produtivo a partir do conceito de *cluster* permite que se compreenda quem são os elementos que compõem este setor e como se relacionam. E, a partir de uma área de análise delimitada, torna-se possível estudá-la mais especificamente.

### **3.2. Redes de Cooperação Produtiva**

À medida que ocorre a exploração de recursos naturais de uma região, diversas oportunidades de investimento podem surgir. Segundo Haddad (1998), três aspectos principais favorecem estas oportunidades: quanto maior a população, maior o nível de produtividade; quanto maior a capacidade de produzir, maior a capacidade de consumir; e quanto melhor distribuída a renda de uma região, maior será a dimensão de seu mercado interno.

O desenvolvimento regional definido a partir da sua disponibilidade de recursos e potencialidades de crescimento econômico, segundo Haddad (1998), deve observar que o conceito potencialidade de recursos é econômico e não físico. O autor coloca que o valor de um recurso natural não está diretamente relacionado ao material em si, mas depende da estrutura da demanda, dos custos relativos de produção e de transporte, das inovações tecnológicas que sejam comercialmente adotadas, entre outros. Grandori e Soda (1995) apontam que, na formulação de redes interempresariais, as pesquisas históricas e evolucionárias enfatizam o papel da tecnologia, dos custos relacionados e de problemas de aprendizado.

No desenvolvimento estrutural, alguns setores crescem mais rapidamente que os demais. Os fatores responsáveis por diferentes taxas de crescimento são: variações na estrutura da demanda, na produtividade, nas

inovações tecnológicas etc. Uma região que se especializa em setores mais dinâmicos da economia nacional atinge variação estrutural positiva de emprego, produção e renda. É fundamental, portanto, que sejam pesquisadas as possibilidades de cada região para a localização de firmas ou estabelecimentos pertencentes a cada um destes setores (Haddad, 1998).

O crescimento regional deve observar os setores que apresentam desempenho diferenciado entre as regiões da economia nacional. Uma região com alterações pode se desenvolver mais rapidamente caso consiga atrair uma proporção crescente de atividades ou firmas. As principais forças que atuam neste sentido são, segundo Haddad (1998): variações nos custos de transporte, estímulos fiscais específicos e localizados, diferenciais nos preços relativos de insumos entre regiões, entre outros. Faz-se necessário, portanto, analisar as vantagens locacionais de cada região a fim de atrair setores produtivos nacionais.

Uma modificação regional que tem ocorrido é que (Amato Neto, 2000) as pequenas e médias empresas (PMEs) começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico. O objetivo é de constituir uma via de reestruturação industrial para competir em alguns setores com as grandes empresas.

Sierra (1995, apud Amato Neto, 2000) apresenta como sendo as seguintes as principais razões que induziriam empresas competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica:

1. Penetração em um novo mercado;
2. Competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento;
3. Inovação e rapidez na introdução de um novo produto;
4. Aumento do poder de competitividade;
5. Competição via integração de tecnologia e mercados;
6. Construção de competências de classe mundial;
7. Estabelecimento de padrões globais;

8. Rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos.
9. Corte de custos de "saídas", e
10. Oportunidades de negócios mundiais.

As redes de cooperação podem ser direcionadas para atender objetivos mais específicos. Grandori e Soda (1995) apresentam uma tipologia para análise das redes de empresas segundo os critérios de: tipo de mecanismos de coordenação utilizados; grau de centralização da rede; e grau de formalização dessa rede. Com estes critérios, foi possível identificar três tipos básicos de redes:

- Redes sociais: têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer tipo de acordo ou contrato formal.
- Redes burocráticas: são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros.
- Redes proprietárias: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Grandori e Soda (1995) identificaram dez mecanismos utilizados na coordenação das redes: mecanismos de comunicação, decisão e negociação; coordenação e controle social; unidades e papéis de ligação e integração; equipe de pessoal; relações de hierarquia e autoridade; sistemas de planejamento e controle; sistemas de incentivo; sistemas de seleção; infraestrutura e suporte público.

As variáveis utilizadas para a análise da coordenação organizacional interempresarial, apontadas por Grandori e Soda (1995), são: o grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas, a intensidade da interdependência interempresarial, o número de unidades a serem

coordenadas, a complexidade das atividades interdependentes, e a flexibilidade - considerada por muitos como a maior propriedade das redes.

Outro aspecto que influencia a existência de cooperação é a concentração geográfica e setorial de PMEs. Segundo Humphrey e Schmitz, (1998, apud Amato Neto, 2000), a existência de um *cluster* não é suficiente para gerar benefícios diretos para todos os seus membros. Os autores propõem um conjunto de *fatores facilitadores*, que permite superar este obstáculo:

- Divisão do trabalho e da especialização entre produtores.
- Estipulação da especialidade de cada produtor.
- Surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas.
- Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes.
- Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis.
- Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas.
- Surgimento de associações para realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Para Amato Neto (2000) esses fatores representam o conceito de *eficiência coletiva*, valendo destacar que, em determinado *cluster*, algumas empresas crescem enquanto outras decaem. O autor comenta que o fato de os *clusters* combinarem concentração setorial e geográfica pode levar uma região a um estado de vulnerabilidade. Entretanto, os *clusters* têm maior capacidade de sobreviver à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede.

O processo de desenvolvimento de um *cluster* de PMEs depende da própria economia interna desse conglomerado, ou seja, dos recursos disponíveis e de seu próprio gerenciamento, e da economia externa, isto é,

depende também do desenvolvimento do setor industrial ao qual pertence em sua totalidade (Amato Neto, 2000).

Observa-se que nos países em desenvolvimento os *clusters* tendem a estar associados a algum tipo de identidade sócio cultural. Os participantes têm na confiança e na reciprocidade a base para determinar quais são os limites aceitáveis no relacionamento entre as firmas. São aspectos de difícil percepção, porém necessários à compreensão da formulação de estratégias e do funcionamento da cooperação interempresarial.

Numa situação considerada como ideal (Grandori e Soda, 1995), os recursos das empresas são perfeitamente complementares e os papéis são totalmente cooperativos, até mesmo uma alta especificidade de recursos não conduz a problemas de oportunismo e não são necessárias estruturas de coordenação.

As normas e valores sociais institucionalizados pelos atores econômicos são importantes no surgimento de redes interempresariais. Entre as variáveis contextuais utilizadas nos estudos de economia organizacional, está a "atmosfera" que, segundo Grandori e Soda (1995), é vista como um importante pré-requisito para o comportamento cooperativo interempresarial na análise da cultura organizacional.

A eficiência econômica desempenha um papel importante na seleção de arranjos interempresariais enquanto modo de regulação das atividades econômicas em economias de mercado. Para Grandori e Soda (1995) a legitimação é indicada como a maior força adicional no delineamento destes processos de seleção, sendo considerados fatores críticos para o desenvolvimento de redes o suporte público e a legislação.

### **3.3. Estratégia**

Segundo Mintzberg (1994), as empresas deveriam entender que o processo de realização de estratégias é a captura do que o administrador

aprende com todos os processos e síntese deste aprendizado numa visão da direção que o negócio deve seguir. Com base nesta idéia é que o autor afirma: "As estratégias de maior sucesso são visões, não planos." (p. 107). É por isso que aquelas pessoas que "vêm" as mudanças se aproximando são chamadas de "visionárias", mesmo que criem suas estratégias de forma muito mais personalizada e intuitiva (p.110).

De acordo com as premissas do planejamento estratégico (Mintzberg, 1994, pg.110), o mundo deveria parar enquanto o plano estiver sendo desenvolvido e então permanecer no curso previsto enquanto o plano estiver sendo implementado. Entretanto, as estratégias surgem tipicamente através de processos desordenados de aprendizado informal, produzindo novas perspectivas e combinações, e não concebidas num cronograma. São conduzidas por pessoas de diversos níveis, envolvidas com os assuntos específicos, pois os processos de trabalho devem ser profundamente compreendidos antes que possam ser formalmente programados.

A verdadeira mudança estratégica requer não um simples rearranjo das categorias, e sim a invenção de novas. Mas a inovação não se institucionaliza, e os sistemas dificilmente reproduzem a síntese criada pelo empreendedor ou pelo estrategista. Segundo Mintzberg (1994, pg. 109), o problema é que o planejamento representa um estilo de administração de *cálculo*, não um estilo de *comprometimento*, e as estratégias só têm valor quando as pessoas comprometidas colocam a sua energia nelas.

O processo de formação de estratégias é resultado das condições do seu ambiente e das características das partes envolvidas. O desenvolvimento de uma estratégia pode ser considerado, segundo Mintzberg et al. (2000), como deliberada ou emergente. Deliberada quando as intenções são plenamente realizadas e emergente quando um padrão realizado não era expressamente pretendido, foram tomadas providências que convergiram com o tempo, uma a uma, para algum tipo de consistência ou padrão.

O fato é que poucas - ou nenhuma - estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Mintzberg et al.

(2000, p. 18) comentam: "...não desviaram completamente de suas intenções, mas também não as atingiram perfeitamente. O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso". Portanto, a estratégia deve emergir, à medida que a organização se adapta ou "aprende" como realizar este processo ao invés de desenvolvê-la de uma só vez.

Na Figura 3, Mintzberg et al. demonstram como ocorrem as interações na formulação de estratégias.

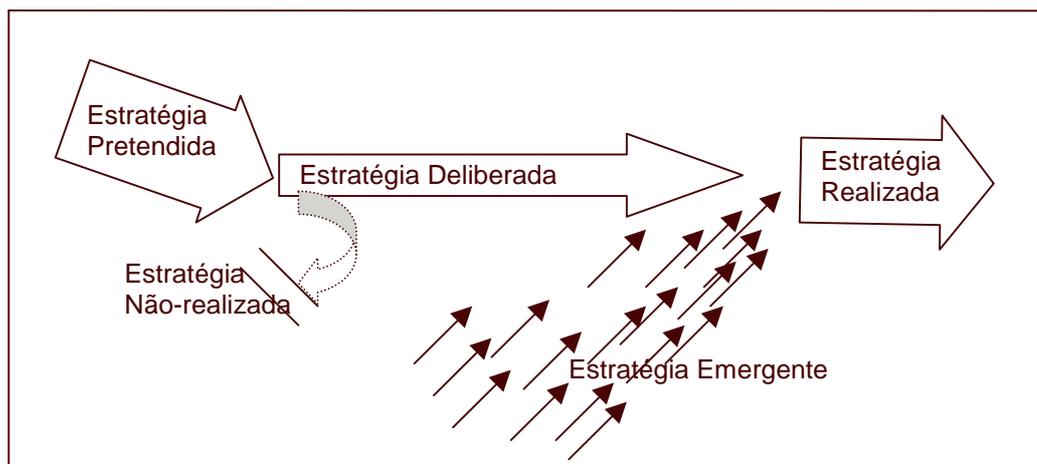


Figura 3: Estratégias deliberadas e emergentes. Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19)

As estratégias, deliberadas e emergentes, devem combinar um certo grau de aprendizado flexível com um grau de controle cerebral. Reais estrategistas são aqueles que se imergem nos detalhes diários enquanto são capazes de extrair deles a mensagem estratégica (Mintzberg, 1994, p.111).

Segundo Mintzberg (1994), a formalização implica numa seqüência racional da análise através de procedimentos administrativos para uma ação eventual. Na realização de uma estratégia como processo de aprendizado, pensamos para agir e experimentamos coisas. Os experimentos que funcionam convergem gradualmente em padrões viáveis que se tornam estratégias. Porém, procedimentos formais não são capazes de prever discontinuidades.

Enquanto a estratégia deliberada significa aprendizado zero, a estratégia emergente significa controle zero. E, para que as estratégias sejam eficientes é necessário misturar e exercer controle fomentando o

aprendizado. Segundo Mintzberg et al. (2000) estrategistas eficazes devem saber misturar os dois tipos de estratégia para que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados. Assim mesmo, o contexto empresarial pode apresentar tal instabilidade que nenhuma estratégia pretendida seja útil.

A formulação de estratégias da abordagem empreendedora, que é altamente personalizada, permite ao pensador exercer controle direto sobre as ações conseqüentes. Entretanto, quando a análise é demasiadamente complexa as estratégias necessitam ser elaboradas coletivamente, como no caso de empresas de alta tecnologia ou hospitais. Neste caso, a organização aprende à medida que os implementadores formulam.

A estratégia emergente focaliza o aprendizado, e aceita o aprendizado estratégico. Uma vez entendido que a organização tem capacidade de experimentar, a realização isolada de uma ação empreendida possibilita prosseguir até converter o padrão em estratégia, depois de receber o *feedback* e o processo poder continuar (Mintzberg et al., 2000). Decorrente de uma ordem não pretendida e de padrões que podem simplesmente se formar, a estratégia emergente pode ser movida por forças externas ou necessidades internas.

Agentes do processo que refletem a respeito dos resultados obtidos comparando-os com as ações realizadas, aprendem. Reconhecer padrões em seus próprios comportamentos e converter estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro, faz parte do processo de aprendizado estratégico da organização (Mintzberg et al., 2000, p. 150). Os autores colocam que a estratégia guarda-chuva, deliberada em sua perspectiva geral mas emergente em suas posições específicas, possibilita o aprendizado dentro de uma visão ampla - a liderança central administra o processo e deixa para outros o conteúdo.

A organização realmente aprende e cria - sugere estratégias novas e interessantes. A estratégia é, portanto, um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo. Segundo Mintzberg (1994, pg.114) "o

desenvolvimento de estratégias não é um processo isolado, mas a interação com tudo que é necessário para administrar uma organização".

### 3.4. Empreendedorismo

Segundo Stevenson e Gumpert (1985), o empreendedorismo funciona como um estímulo, através do qual pessoas criativas são encorajadas a adotar e desenvolver novos produtos ou serviços, o que pode se tornar importante para a saúde financeira das organizações.

Empreendedores são vistos como pessoas inovativas, flexíveis, dinâmicas, tomadoras de riscos, criativas e orientadas ao crescimento, pessoas que começam e operam novos empreendimentos, segundo Stevenson e Gumpert (1985). Os autores, entretanto, sugerem analisar o empreendedor no contexto do comportamento, tomando como exemplo os extremos do comportamento do administrador.

Stevenson e Gumpert (1985, p. 86) apresentam estes dois extremos como o administrador tipo *Promoter* - que se sente confiante na sua capacidade de aproveitar oportunidades, enquanto o administrador tipo *Trustee* - que se sente ameaçado por mudanças e pelo desconhecido, tende a permanecer no *status quo*.

Segundo os autores, administradores que se aproximam para o tipo *promoter* tornam-se mais empreendedores, e os ativos mais valiosos de uma pessoa são inteligência, energia e experiência, que se encaixam bem no papel do empreendedor. O tipo *promoter* está constantemente ligado com as mudanças no ambiente que possam sugerir uma chance favorável mesmo que, às vezes, seja somente uma remodelagem de antigas idéias para uma aplicação aparentemente nova.

Stevenson e Gumpert (1985) apresentam algumas perguntas que o empreendedor se faz: Onde está a oportunidade? Como eu posso capitalizá-la? Que recursos eu necessito? Como posso desenvolver controle sobre

eles? Qual é a melhor estrutura? Enquanto as perguntas propostas aos empreendedores por Bhide (1996) são as seguintes: Os meus objetivos estão bem definidos? Eu tenho a estratégia certa? Posso executar a estratégia?

Stevenson e Gumpert (1985, p. 87) apresentam algumas das pressões externas que estimulam a mentalidade empreendedora ao reconhecimento de oportunidades:

1. tecnologia, que pode abrir algumas portas e fechar outras;
2. poder econômico do consumidor, que pode alterar a habilidade e desejo de pagar por novos produtos e serviços;
3. valores sociais, os quais definem novos estilos e padrões de vida;
4. ações políticas e padrões de regulação, os quais afetam a competição.

A inovação, porém, impõe o custo da necessidade de mudanças. Quanto aos recursos necessários à adaptação, como observam Stevenson e Gumpert (1985, p. 88), o sucesso não está relacionado com o tamanho do investimento depreendido, mas com a inovatividade que a instituição compreende e deposita nesses recursos.

A reputação que os empreendedores têm de apostadores é derivada do fato de depositarem tudo o que tem nas oportunidades, simplesmente porque não tem o suficiente (Stevenson e Gumpert, 1985). Desejariam ter mais para comprometer-se, mas fazem com menos de qualquer forma. Procuram por um momento de estagnação de sucesso, para que possam consolidar seus ganhos antes de buscar adquirir controle sobre recursos adicionais e perseguir uma nova oportunidade.

A maior parte do risco, segundo Stevenson e Gumpert (1985, p. 89), está no esforço em perseguir uma oportunidade com recursos inapropriados. As falhas ocorrem quando não há recursos suficientes para proteger-se de obstáculos inesperados.

As pressões para que ocorra um comprometimento gradual dos recursos, como apresentam Stevenson e Gumpert (1985, p. 90) são na sua maioria ambientais:

1. A ausência de previsão da necessidade de recursos: correções durante o andamento serão necessárias, um comprometimento de multiestágios permite agilidade de resposta;
2. O limite dos controles externos: considerar a análise do ambiente. Os executivos corporativos devem corresponder a exposição aos termos de controle;
3. As necessidades sociais: o comprometimento gradual de recursos permite aos administradores determinar o nível mais apropriado de investimentos para uma tarefa em particular;
4. A necessidade de reduzir riscos: administradores limitam o risco colocando todos os recursos possíveis de serem agrupados numa oportunidade externa, mesmo que isso signifique despendar ativos;
5. A frágil manutenção da administração: você deve atingir sucesso rápido e visível ou o seu emprego está em perigo;
6. O foco na compensação por incentivos: concentração de recursos nas frentes apresenta resultados rápidos e facilmente mensuráveis, podendo serem traduzidos numa compensação de bônus para os administradores;
7. Os sistemas únicos de alocação de capital: presumem que conseqüências de incertezas futuras podem ser medidas no presente;
8. O sistema de planejamento burocrático: um projeto pode conseguir a aprovação pela maioria das pessoas e ser barrado por uma rejeição. Um empreendedor pode ser rejeitado na maioria das vezes e continuar indo em frente se um respondente crucial lhe der aprovação.

As abordagens de controle dos recursos são diferentes entre o tipo *promoter* e o tipo *trustee* (Stenvenson e Gumpert, 1985, pg. 91). O *promoter* acredita que tudo que ele precisa de um recurso é a habilidade de saber utilizá-lo, enquanto o *trustee* pensa que um recurso está inadequadamente controlado a não ser que seja próprio. O empreendedor, ou tipo *promoter*, aprende a utilizar bem os recursos de outras pessoas enquanto mantém a opção de trazê-los para dentro de seu negócio.

Quanto à melhor estrutura para desenvolvimento do empreendimento, o *promoter* contata os principais atores dos canais, buscando "sentir" a maneira como os eventos estão acontecendo, enquanto o *trustee* vê os relacionamentos mais formalmente: direitos, responsabilidades e autoridade são conferidos a diferentes pessoas e segmentos da organização.

Algumas das pressões que exercem força contrária à abordagem empreendedora são apresentadas por Stevenson e Gumpert (1985):

1. Maior complexidade das tarefas: é necessário que autoridade e responsabilidade estejam claramente identificadas para assegurar a adequada diferenciação e integração.
2. Cultura organizacional estratificada: se o desejo por uma rotina ou ordem dominar as atitudes da corporação.
3. Sistemas de controle baseados em recompensas: estão freqüentemente baseados no total de controle que os executivos têm - e reforça a formalidade.

Stevenson e Gumpert (1985, p. 93) apresentam algumas sugestões de como estimular o empreendedorismo. A sociedade pode estimular ou inibir o desenvolvimento de empreendedorismo. Políticas governamentais podem criar oportunidades e o suporte para pesquisas básicas na área da saúde, tecnologia e materiais estabelecem a base na qual são construídas as oportunidades. A maneira como as escolas e universidades ensinam administração de negócios afeta as formas de empreendedorismo. Estes são fatores que podem criar condições favoráveis para o empreendedorismo, mas está a par de organizações individuais promover as condições favoráveis encorajando a adoção da oportunidade no momento, qual a forma mais apropriada de comprometimento e utilização dos recursos e uma diminuição de hierarquia.

A estratégia precisa incorporar a visão que o empreendedor tem quanto ao rumo que a empresa está tomando, e não onde ela está agora (Bhide, 1996). Integrar as aspirações do empreendedor às políticas específicas de longo prazo sobre as necessidades que a empresa irá

atender, seu alcance geográfico, suas capacidades tecnológicas e outras considerações estratégicas. É por isso que Bhide (1996, p. 120) preocupa-se com a visão que o empreendedor tem: "os empreendedores devem se perguntar, constantemente, em que negócios *desejam* estar e que aptidões *gostariam* de desenvolver". Isso porque os empreendedores constroem suas empresas para realizar objetivos pessoais e, se necessário, procuram investidores com objetivos semelhantes (Bhide, 1996).

Tão importante quanto os objetivos de um negócio pessoal é a determinação da sua dimensão: uma empresa que se torna grande demais pode impedir que o seu fundador permaneça envolvido pessoalmente em todos os aspectos. É importante construir um negócio que seja sustentável - isto é, um negócio cujo principal ativo produtivo não seja apenas o conjunto de habilidades, contatos e esforços do fundador - que muitas vezes obriga a fazer apostas arriscadas de longo prazo (Bhide, 1996, p. 124). Um modelo com base em uma ou duas forças torna-se obsoleto à medida que o sucesso provoca a imitação, enquanto sistemas que incorporem muitas capacidades distintas e complementares são mais difíceis de copiar.

As estratégias devem servir a empresa no longo prazo, portanto cabe a quem está liderando o mercado prever a sua saturação, intensificar a competição e qual a próxima tendência.

Ao implementar uma estratégia, os empreendedores devem examinar três áreas - recursos, capacidade organizacional e seus papéis pessoais - e avaliar sua capacidade de executá-las. A capacidade da organização depende da sua estrutura e sistemas organizacionais e da sua cultura e normas. A cultura de uma organização em evolução exerce profunda influência sobre a forma pela qual ela pode implementar sua estratégia (Bhide, 1996).

Transformar uma empresa inexperiente em uma entidade capaz de existência independente requer dos fundadores assumir novos papéis. Para criar uma empresa que seja capaz de funcionar sem a sua presença, os

empreendedores devem projetar sua estrutura e os sistemas da organização e moldar sua cultura e seu caráter.

Michel Roberts (apud Bhide, 1996), especialista em empreendedorismo, sugere que o papel de um empreendedor deve evoluir desde fazer o trabalho, para ensinar aos outros como fazê-lo, mostrando os resultados desejados, e eventualmente gerenciando o contexto geral no qual o trabalho é realizado.

Ao avaliar seus papéis pessoais, os empreendedores devem perguntar a si mesmos se continuam experimentando novos trabalhos e responsabilidades. Pessoas que gostam de assumir novos desafios e adquirir novas habilidades podem liderar um empreendimento desde o estágio de *start-up* até o domínio do mercado (Bhide, 1996).

Para que o empreendedor consiga determinar a taxa de crescimento certa (Bhide, 1996), deve observar que a sua necessidade de perseguir um rápido crescimento acompanhe o tamanho da sua rede de clientes. Mas isso se os clientes estiverem inclinados a permanecer com a empresa que inicialmente fizeram negócios, seja por causa de uma aversão à mudança ou seja por causa das despesas com a mudança para outra empresa.

Quando uma empresa é nova e está crescendo rapidamente, seus produtos e serviços podem apresentar falhas. Entretanto, nos mercados de artigos de luxo os compradores não aceitam mercadorias com defeitos, sendo necessários sistemas de controle de processos e um crescimento cauteloso. Um dos limites de crescimento de uma nova empresa poderia ser a tolerância do empreendedor ao estresse e ao desconforto (Bhide, 1996).

Um investimento em infra-estrutura organizacional pode ser considerado desnecessário em muitas *start-ups*, onde os fundadores realizam a maior parte das funções importantes por conta própria e tomam decisões ao longo do caminho. Segundo Bhide (1996), a informalidade em organizações que não disponham de sistemas de controle formal, processos de tomada de decisões ou papéis claros para seus empregados pode ser

muito boa, desde que os empreendedores não estejam interessados em construir um negócio grande e sustentável.

Bhide (1996) propõe que antes de delegar tarefas sejam estabelecidos mecanismos de monitoramento dos empregados e padronização dos procedimentos e políticas de operação. Os fundadores devem preparar-se porque provavelmente irão precisar delegar muitas das tarefas que eles próprios costumavam realizar com o desenvolvimento do seu negócio.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1. Procedimentos de coleta de dados**

O método utilizado para a realização desta pesquisa é o de estudo de caso, apresentado por Yin (2001, p. 32) como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Segundo Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise dos dados. Portanto não se trata nem de uma tática para coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Na realização deste estudo de caso foram utilizados dados coletados em fontes primárias (entrevistas em profundidade) e secundárias (documentos oficiais disponíveis). Os dados secundários coletados foram obtidos no referencial teórico utilizado, em artigos publicados em congressos e revistas científicas, em publicações de jornais locais (Zero Hora e Correio do Povo, principalmente) e de grande circulação (Gazeta Mercantil), em revistas, no Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, além de material de comunicação das vinícolas.

Os dados primários foram obtidos a partir da realização de entrevistas em profundidade com *experts* e instituições relacionadas ao setor vitivinícola e ao Vale dos Vinhedos, e com os principais executivos da Miolo.

Os *experts* foram selecionados com base no seu vínculo e representatividade para com o setor e com o estudo de caso. Entre os entrevistados estão: Sr. Antonio Czarnobay - presidente da Associação Brasileira de Enologia (ABE) e enólogo da Cooperativa Vinícola Aurora, Sr. Darci Dani - diretor executivo da Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI), Sr. Carlos Zanotto - diretor operacional da Cooperativa Vinícola Aurora, Sr. Paulo Cesar Scoppel - vice-diretor do Centro Federal de Ensino Técnico de Bento Gonçalves (CEFET), Sr. Lidio Ziero - ex-presidente da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) e diretor da Vinícola Cordelier, Sr. Rinaldo dal Pizzol - Vinícola Monte Lemos, Sr. José Fernando Protas - Chefe Geral da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho - Unidade Bento Gonçalves (EMBRAPA), Sr. Seibel - presidente do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e Sr. Jaime Milan - diretor executivo Associação dos Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE).

Procurou-se adequar os roteiros utilizados para a realização das entrevistas em profundidade à realidade de cada instituição, observando as informações obtidas previamente. Todos os roteiros utilizados estão disponíveis no Anexo E (Instrumento de coleta de dados).

Num primeiro momento, após a revisão da literatura, foi elaborado um guia com pontos desenvolvidos durante as entrevistas em profundidade. Realizadas com *experts* do setor, atenderam ao propósito de conhecer fatos importantes e a história do setor vitivinícola da Serra Gaúcha.

Os comentários dos entrevistados colaboraram na elaboração e validação do roteiro das entrevistas utilizado na Vinícola Miolo, que atenderam ao objetivo de identificar como seu deu o desenvolvimento da(s) sua(s) estratégia(s). Na Vinícola Miolo foram entrevistados Sr. Carlos Eduardo Nogueira - gerente de exportação e marketing da Vinícola Miolo, Sr.

Adriano Miolo - enólogo da Vinícola Miolo, Sr. Darcy Miolo - diretor da Vinícola Miolo e Sr. Antonio Miolo - diretor da Vinícola Miolo.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas com o auxílio de um roteiro geral. Durante a sua realização foram feitas anotações gerais e utilizado um gravador; apenas um entrevistado não autorizou a sua utilização. O roteiro das entrevistas foi construído com base nos tópicos identificados ao longo da revisão bibliográfica e questões debatidas em encontros do setor.

As entrevistas foram no seu geral acompanhadas de visitas técnicas em que o entrevistado, ou outro responsável, mostrou as instalações da vinícola ou instituição e forneceu informações gerais sobre o seu funcionamento. As entrevistas foram todas transcritas, o que facilitou a sua análise.

Segundo Yin (2001), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Conduzidas de forma focada, permitem ao pesquisador indagar aos respondentes de forma espontânea e assumem um caráter de conversa informal, seguindo um conjunto de perguntas. O entrevistado pode responder sobre fatos e apresentar a sua opinião sobre determinados eventos, com as suas próprias interpretações.

Buscou-se, através deste procedimento, identificar se houve no setor vitivinícola, mais especificamente no Vale dos Vinhedos e na Vinícola Miolo, a determinação de uma estratégia, se ocorreu de forma emergente ou uma combinação de ambos. E, a partir do conhecimento do histórico, do ambiente, dos interesses individuais e coletivos das empresas e instituições dessa região da Serra Gaúcha, buscou-se compreender como ocorreu essa interação e quais foram os fatores determinantes, facilitadores e inibidores no seu desenvolvimento.

Na elaboração do panorama do setor vitivinícola no Rio Grande do Sul, dos aspectos gerais dos principais pólos produtivos no país e dos principais países produtores, e na caracterização do mercado consumidor, utilizaram-se dados primários e secundários. Da mesma forma, para a descrição da

Vinícola Miolo e das relações desenvolvidas entre a vinícola e as empresas e instituições do setor.

#### **4.2. Procedimentos de análise dos dados**

A coleta dos dados primários e secundários teve o propósito de atender aos objetivos específicos anteriormente apresentados, identificar o histórico e o comportamento estratégico da Vinícola Miolo desenvolvidos ao longo do tempo, e identificar fatores considerados facilitadores ou inibidores na realização das estratégias da vinícola e do setor na região estudada.

A análise dos dados coletados seguiu a construção de uma explanação sobre o caso (Yin, 2001, p. 140), onde o objetivo não é concluir o estudo, mas desenvolver idéias para um novo estudo, considerando melhores aqueles estudos de caso em que as explicações refletem algumas proposições teoricamente significativas.

Com este procedimento, é realizada a identificação e classificação das respostas com o escopo teórico utilizado, e, em seqüência, a interpretação e perspectivas do fenômeno estudado.

Como dificuldade encontrada na realização das entrevistas esteve a indisponibilidade dos executivos da Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura) e Asprovinho (Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira), para o seu agendamento. Adicionalmente, como se trata de um setor relativamente novo, o pouco material secundário disponível transformou as entrevistas em principais fontes de dados para análise.

## **5. ESTUDO DE CASO**

A fonte de dados para as análises são as entrevistas realizadas com *experts* do setor e executivos da Vinícola Miolo, sempre que a fonte não estiver explicitamente indicada.

### **5.1. Vale dos Vinhedos**

#### **5.1.1. Histórico e principais organizações do Vale dos Vinhedos**

Inicialmente, sete vinícolas e uma empresa participavam das discussões acerca da idéia de uma associação. O objetivo, conforme o Sr. Jaime Milan, diretor executivo da Aprovale, era o de buscar uma solução para as vinícolas através de ganhos de escala para fortalecer as operações de aquisição dos materiais necessários ao processo produtivo (garrafas, rolhas, rótulos etc.) e realizar operações conjuntas para instalação de equipamentos de frio, tanques e filtros.

Essa aproximação iniciou em 1994, momento de dificuldades no setor acentuada pelo período de crise econômica ocorrida no país. Descapitalizadas, com dificuldade de comercialização de uvas finas, observando modificações nos hábitos dos consumidores, e deparando-se com a concorrência dos produtos importados, as vinícolas necessitavam atualizar-se e desenvolver a elaboração de vinhos finos.

Começam em 1994 uma série de encontros e reuniões informais visando discutir e buscar uma solução ao problema. Surge a idéia de se valorizar a região, já que todas as vinícolas envolvidas estão localizadas no

mesmo Vale, desenvolvendo o enoturismo e o setor vitivinícola, a qualidade dos vinhos e buscando uma indicação geográfica. Antigo 8º Distrito de Bento Gonçalves, com a emancipação de Monte Belo do Sul, é criado o Vale dos Vinhedos.

Segundo Adriano Miolo, a idéia de se trabalhar com o desenvolvimento de uma região surgiu da necessidade de diferenciação das vinícolas ali instaladas e produtoras de vinhos finos. A imagem do vinho brasileiro naquela época estava associada ao vinho comum e de baixa qualidade. Era preciso destacar-se desse conceito e construir uma nova imagem, mostrando a realidade das vinícolas produtoras no Vale dos Vinhedos.

É procurada a Embrapa para orientar um projeto de desenvolvimento da região, a qual sugere a utilização do critério de denominação de origem. Inicia-se um trabalho de determinação dos critérios necessários para a solicitação de uma indicação geográfica junto ao INPI: nome, demarcação e caracterização de todos os fatores naturais do Vale dos Vinhedos. A Embrapa acompanha o desenvolvimento das diversas etapas do trabalho com o suporte técnico e científico da sua equipe de pesquisadores.

As sete vinícolas que iniciaram participando das discussões do Vale dos Vinhedos, e fundaram mais tarde a Aprovale, foram: Vinícola Miolo Ltda., Luiz Valduga & Filhos Ltda., Casa Cordelier Ind. de Bebidas Ltda., Vinhos Don Laurindo Ltda., Adega Cavalleri Ltda., Adega de Vinhos Finos Dom Cândido Ltda., Vinho Casa Graciema Ltda. e a Coatec Industrial e Comercial Ltda. (equipamentos e insumos). A seguir uma breve descrição de cada uma.

A Vinícola Miolo Ltda., conforme descrito anteriormente, foi fundada em 1989 pelos irmãos Darcy, Antonio e Paulo Miolo, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos, com área de 100 hectares próprios e 350 hectares em parceria com 80 produtores totalizando 450 hectares. Produz no Vale dos Vinhedos e no Vale do São Francisco aproximadamente 4 milhões de litros de vinhos finos e espumantes. Está em desenvolvimento uma unidade na Campanha Gaúcha, que iniciará a produção a partir de 2004.

A Vinícola Luiz Valduga & Filhos Ltda. foi fundada em 1973 por Luiz Valduga, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos desde 1875, com área de 40 hectares, produz aproximadamente 700.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Casa Cordelier Ind. De Bebidas Ltda. foi fundada em 1972 por Lidio Ziero, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos, trabalha com fornecedores localizados no Vale dos Vinhedos e outros municípios da região, produz aproximadamente 200.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Vinhos Don Laurindo Ltda. foi fundada em 1991 por Laurindo Brandelli, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos desde 1946, com área de 12 hectares, produz 124.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Adega Cavalleri Ltda. foi fundada em 1989 por Nilso Cavalleri, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos desde 1994, com área de 49 hectares, produz 150.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Adega de Vinhos Finos Dom Cândido Ltda. foi fundada em 1986 por Cândido Valduga, localizada em Garibaldi no Vale dos Vinhedos desde 1875, com área de 12 hectares, produz 450.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Vinho Casa Graciema Ltda. – Julio Brandeli foi fundada em 1952 por Lucindo, Sérgio e Osvaldo Brandelli, localizada em Bento Gonçalves no Vale dos Vinhedos, com área de 16 hectares e produz 800.000 litros de vinhos finos e derivados.

A Coatec Industrial e Comercial Ltda., localizada em Bento Gonçalves, foi fundada em 1998, com a importação da Itália de acessórios para o vinho utilizados pelas vinícolas da região. A partir de 2000 amplia sua atuação, fornecendo equipamentos e insumos para lojas especializadas em vinhos, presentes, restaurantes, hotéis, bares e outros.

A estrutura da Aprovale é definida em 1996, e em 1997 é formalizado o pedido de Indicação Geográfica junto ao INPI, direcionando todo o trabalho neste sentido até 2000. Entre julho e dezembro de 1998, a Aprovale recebeu

dois estagiários franceses, além das parcerias desenvolvidas com a Embrapa Uva e Vinho, o CEFET e a Universidade de Caxias do Sul (UCS), para a realização do trabalho de procedimentos e etapas a serem desenvolvidas para solicitação da Indicação de Procedência, tais como caracterização da região, conhecimentos gerais e específicos. A Indicação de Procedência foi reconhecida oficialmente em 22 de novembro de 2002, mas as vinícolas já trabalhavam com o selo na safra produzida em 2001.

Dos 6 milhões de litros elaborados atualmente, foram certificados com indicação de procedência 1,2 milhões em 2001 e 1,6 milhões em 2002. A expectativa é que no futuro sejam certificados 100% dos vinhos elaborados no Vale dos Vinhedos.

A estrutura do Vale dos Vinhedos, assim como os seus objetivos, são definidos em 2000. A adesão de vinícolas e sócios continua a acontecer, e em julho de 2003 o seu quadro é composto de 23 vinícolas associadas (Anexo C).

A decorrência natural deste processo é o desenvolvimento do enoturismo, que demanda uma estrutura mais ampla e diversa, como acomodação, alimentação e transporte. Além das vinícolas, hotéis, restaurantes e lojas fazem parte da associação.

Entre os hotéis associados estão Dall'Onder Vitória Hotel Ltda., Farina Park Hotel - Hotel Farina Ltda., Hotel Casacurta Ltda. - Carraro e Corrêa Ltda., Hotel Dall'Onder Ltda., Hotel Villa Michelin - Complexo Turístico Villa Michelin Ltda., e o Spa do Vinho Villa Europa, em construção, com inauguração prevista para 2005.

Entre os restaurantes associados estão Canta Maria, Giuseppe Ltda. e Dell Filippi Ltda. Outras áreas vinculadas também são atendidas com: Coatec Industrial e Comercial Ltda. e Via Vetro- Bem Design e Componentes Ltda. (produtos para o setor), Giordani Turismo Ltda. - Maria Fumaça (turismo), Lisa Carraro - Carraro Produtos Alimentícios Ltda. e Queijos Artesanais Quinta do Joaquim Ltda. (alimentos).

Empresários desses setores e a participação das comunidades da região estão ligados ao desenvolvimento do Vale dos Vinhedos com a realização de eventos relacionados ao enoturismo e à gastronomia. Buscando planejar o seu desenvolvimento a Aprovale está realizando, em parceria com a UCS, o seu planejamento estratégico.

### **5.1.2. Relações interorganizacionais no Vale dos Vinhedos**

As empresas e instituições do Vale dos Vinhedos, localizadas no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, seguiram o que Haddad (1998) considera como sendo a essência do desenvolvimento de *clusters*: "criar capacidades produtivas especializadas dentro de regiões para a promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social".

O objetivo inicial que aproximou as vinícolas foi de buscar atender às necessidades das pequenas empresas que precisavam se fortalecer e tornarem-se competitivas, tanto operacional quanto mercadologicamente. Uniram-se para obter o poder de barganha de uma associação, negociando por melhores preços e condições de pagamento, além da realização de investimentos conjuntos para o desenvolvimento da vitivinicultura e do enoturismo na região.

O enoturismo, ou o *cluster* do turismo e da alimentação na região do "Napa Valley" e outras regiões produtoras de vinho no Estado, é apresentado por Porter (1988) como um forte conjunto de relacionamentos no *cluster* vitivinícola da Califórnia. São relações de complementaridade e transferência de tecnologia e informações entre empresas e indústrias.

Algumas das características observadas por Porter (1988), como iniciativas de *clusters* que obtiveram êxito, que podem ser identificadas no Vale dos Vinhedos são: o desejo de atingir resultados, com lideranças empreendedoras e o envolvimento de formadores de opinião, e a institucionalização de conceitos, relações e vínculos entre as partes.

Dentre os fatores considerados como facilitadores por Ruas (1995) identificados no Vale dos Vinhedos estão: a relação com o mercado externo introduziu exigências de qualidade, padronização e flexibilidade; a concentração geográfica de um grupo de empresas, também com suas vantagens políticas; e, o desenvolvimento de um ambiente tecnológico associado à produção possibilitou a capacitação gerencial e a constituição de mão-de-obra.

Segundo Ruas (1995), entre as dificuldades observadas no desenvolvimento no *cluster* calçadista está "a baixa compreensão da lógica da eficiência coletiva no *cluster*". Esta dificuldade é citada pelo Sr. Jaime Milan, quando comenta os diferentes tipos de participação observados entre os associados da Aprovale: "enquanto alguns estão sempre buscando ajudar a desenvolver o coletivo, outros concentram-se demasiadamente em soluções individualistas".

Consenso entre os entrevistados é a ausência de um projeto de planejamento estratégico com o objetivo de melhorar a eficiência coletiva e a competitividade do *cluster*, citada anteriormente por Ruas (1995). Ainda, verificou-se que existe uma concorrência relativamente forte nas relações interfirmas horizontais e que o fato de que "a concorrência do mercado internacional, atualmente está constituída em termos de uma competição entre pólos produtores (*clusters*), e não mais uma concorrência entre empresas isoladas" (Ruas, 1995), já está claramente sinalizado para Adriano Miolo.

A análise de um grupo de empresas e instituições como *cluster*, proposta por Porter (1988), poderia tornar mais claras as oportunidades de coordenação e desenvolvimento mútuos em áreas com preocupações comuns, sem ameaçar ou distorcer a competição ou limitar a sua intensidade.

Para compreender o desenvolvimento no Vale dos Vinhedos é interessante analisar que o processo de desenvolvimento de um *cluster* de PMEs depende dos recursos disponíveis e de seu gerenciamento, assim

como do desenvolvimento do setor industrial ao qual pertence (Amato Neto, 2000).

Observou-se que, como apresentaram Grandori e Soda (1995), o desenvolvimento do Vale dos Vinhedos enfatizou o papel da tecnologia, de custos relacionados e de problemas de aprendizado. E observa-se, conforme Amato Neto (2000), uma modificação regional em que as PMEs incorporam tecnologias de ponta nos processos produtivos, modificam suas estruturas organizacionais e buscam novos vínculos com o entorno sócioeconômico com o objetivo de reestruturar-se industrialmente para competir.

Enquanto a estrutura de *cluster* têm uma capacidade maior de sobreviver à instabilidade do meio ambiente, em virtude da ação em conjunto e de sua de auto-reestruturação, não é suficiente para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, segundo Humphrey e Schmitz (1998, apud Amato Neto, 2000). Entre o conjunto de facilitadores propostos pelos autores, alguns poderiam ser aplicados ao Vale dos Vinhedos, entre eles: a divisão do trabalho e a especialização entre produtores e específica a cada um deles, o surgimento de agentes que vendam para mercados distantes, o surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis - sendo visível a necessidade de viveiros de mudas e financiamentos específicos ao setor -, e associações para realização de *lobby* e tarefas específicas para o conjunto de membros.

O Vale dos Vinhedos tem uma identidade sócio cultural própria dessa região da Serra Gaúcha, e os associados têm na confiança e na reciprocidade a base para determinar os limites aceitáveis no relacionamento entre eles.

As organizações envolvidas no Vale dos Vinhedos formam uma complexa rede de unidades produtivas que merece por si só um estudo aprofundado. Este trabalho abordou marginalmente as relações interorganizacionais ao estudar os fatores de desenvolvimento do setor.

## **5.2. Vinícola Miolo - Histórico e comportamento estratégico**

É com a chegada do imigrante italiano Giuseppe Miolo que inicia a história da família Miolo no Brasil, em 1897. Recebeu o lote n.º 43 de 30 hectares na região hoje denominada Vale dos Vinhedos, pertencente ao município de Bento Gonçalves, na encosta do nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Foi lá que se iniciou a implantação dos vinhedos que hoje ocupam 100 hectares da propriedade rural da família.

A qualidade das uvas produzidas e a formação de dois membros da família em enologia, Fábio e Adriano Miolo pela Escola Técnica, atual CEFET, de Bento Gonçalves, sendo que Adriano realizou especialização na Faculdade Don Bosco de Mendoza, Argentina, incentivaram a família a produzir seu próprio vinho e construir uma adega.

A família Miolo já era conhecida entre as vinícolas pela qualidade das uvas, então ao aliar matéria-prima, conhecimento familiar em elaboração de vinhos e comercialização, modernas técnicas de enologia e o trabalho de acompanhamento apurado dos vinhedos tornou-se possível iniciar o processo de vinificação. É fundada em 1989, pelos irmãos Darcy, Antonio e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração da família, a Vinícola Miolo Ltda.

O cenário vitivinícola nacional começou a modificar-se na década de 70 com a vinda das empresas multinacionais para o Brasil. Nesta época a Miolo optou pela reconversão de parte do seu parreiral para vitis viníferas e dispunha, em 1989, de 30 hectares de uva fina enquanto a média da região era de 2 hectares por família. Além disso, as propriedades cultivavam 84% de uva do tipo americana e somente 16% do tipo vinífera, padrões que podem ser observados até hoje.

O setor sofre uma grande crise entre 1987 e 1993, havendo uma sensível desvalorização das uvas finas, que chegaram a ser comercializadas com preços iguais ao da uva comum. Este cenário de crise termina por forçar os vitivinicultores a optarem entre o plantio de uvas americanas ou mesmo a mudança de setor de atuação. Foi registrado no início da década de 90

agricultores que arrancaram suas videiras e iniciaram outra atividade, como por exemplo, o cultivo de pessegueiros.

A família Miolo, que até 1989 era exclusivamente agrícola, produtora de uvas, busca alternativas para a necessidade de comercialização de aproximadamente 300.000 quilos de uvas finas num mercado em crise. Entre vender a uva *vitis vinífera* pela mesmo preço da uva comum, acarretando num grande prejuízo, ou deixá-la no parreiral enquanto se busca um comprador, nem sempre encontrado, inicia-se a vinificação. A Miolo começa a trabalhar com as uvas próprias e, em 1990, é vinificada a primeira safra de uvas Merlot e Sauvignon Blanc.

Por mais algum tempo a família tentou vender suas uvas finas, porém, no período entre 1990 e 1992, os contratos de compra de uva não estavam mais sendo cumpridos, ao mesmo passo que a família não estava conseguindo vender um litro do vinho elaborado. Acreditando ser mais fácil vender vinho do que uvas, a realidade foi de estoques de vinho cada vez maiores. Na verdade, os dois elos da cadeia estavam problemáticos, a venda de uvas e de vinhos.

Em 1992, o vinho elaborado é comercializado com preços próximos ao do vinho comum como tentativa de sobrevivência. A safra de 1993 foi completamente absorvida pelas empresas da região, e, verificando a aceitabilidade do vinho no mercado consumidor, a Miolo começa a engarrafar.

Até 1994 todo o vinho produzido era comercializado a granel para outras vinícolas. Busca-se uma forma de agregar valor com marca própria lançando, numa homenagem a Giuseppe Miolo, em 1994, o primeiro vinho engarrafado com a marca Miolo. São 8.000 garrafas Reserva Merlot e Sauvignon Blanc, safra 1990 e depois o Cabernet Sauvignon, safra 1991. Inicia-se a substituição do vinho a granel pelo vinho engarrafado, acompanhado de um incremento na produção. Em 1998, a Miolo já trabalha com 700.000 litros de vinho com marca própria.

O objetivo era de conquistar o mercado de consumidores de vinhos finos desejoso por um produto diferenciado. O esforço empenhado no processo de distribuição resulta numa aceitação do produto e, da constatação da possibilidade de crescimento do mercado de vinho fino no Brasil, a empresa opta pela realização de um programa de investimentos em vinhedos e instalações industriais. A Miolo passa a buscar a consolidação da marca no mercado e atender a demanda, transformando-se numa referência do vinho fino brasileiro.

Em 1997 a Miolo começa a trabalhar com linha de engarrafamento de vinhos própria, o que lhe confere mais estabilidade para abastecer o seu mercado consumidor. Durante o período em que trabalhou com estrutura terceirizada, a vinícola em alguns momentos encontrou dificuldade de acesso às linhas de engarrafamento, como uma forma de inibir a colocação do produto no mercado. Entre 1996 e 1997, são realizados grandes investimentos em comercialização, principalmente em São Paulo, onde é montado um escritório que atende ao mercado sudeste do país.

Até então, a estrutura da vinícola restringia-se a um pavilhão com capacidade para 700.000 litros de vinho e uma linha de engarrafamento de vinhos. A elaboração de espumantes e de vinhos brancos ainda era toda terceirizada, como decorrência da opção por investir primeiramente em comercialização. O foco estava em primeiro divulgar a marca e disponibilizar o produto no mercado, para depois investir em estrutura de cantina e equipamentos próprios.

Verificada a aceitação do mercado é que, a partir 1998, se elabora o Projeto Qualidade no Vale dos Vinhedos. Entre os objetivos estão o de terminar a linha de engarrafamento, desenvolver as técnicas de elaboração de espumantes e de vinhos brancos, e ampliar a capacidade produtiva da Miolo. Uma vez que poucas empresas estavam investindo neste sentido, o mercado era visto como promissor.

Com a abertura comercial no início da década de 90, o mercado de vinhos finos recebe diversos produtos importados e o cenário torna-se

conturbado. Entretanto, é neste momento que o consumidor brasileiro passa a ter acesso à diversidade vinícola mundial, seja nos restaurantes ou nos supermercados. Em 1993, a Alemanha se consagrou como o principal país de origem de vinhos de mesa ultrapassando US\$ 7 milhões, mostrando que a abertura do comércio internacional teve maior efeito do que as políticas específicas do MERCOSUL (Lapolli et al., 1995, p. 58). Em 1994, as importações de vinho de mesa tiveram aumento significativo, atingindo US\$ 35 milhões, maior valor já ocorrido no Brasil (até 1995), o que causa preocupação.

O setor sofreu um forte impacto em 1995, quando o mercado foi invadido pelo vinho adocicado alemão de garrafa azul. Por outro lado, esses brancos fáceis de beber foram os responsáveis pela entrada de milhares de consumidores no mundo do vinho, principalmente os mais jovens (Guia ABS-SO, 2003).

Lapolli et al. (1995, p. 55) comentam que os vinhos de preços mais acessíveis, na avaliação dos importadores consultados pelos autores, são inferiores em qualidade aos produzidos no Brasil. Vinhos de preço mais acessível de procedência estrangeira, entre os quais figuram várias marcas européias, chilenas e argentinas, são consumidos em grande parte em função da novidade que representam.

A comercialização de vinhos nacionais é dificultada nos grandes centros consumidores e distribuidores, como São Paulo, pela imagem que o vinho nacional dispunha. Visto como um vinho ruim, elaborado com uvas americanas, ou seja, um vinho comum e exclusivamente de garrafão.

Foi necessário que a família Miolo se dispusesse em buscar a comercialização fazendo com que os distribuidores experimentassem o vinho e passassem a vendê-lo depois de conhecê-lo, em cada região, em cada escritório. Com uma estratégia de vendas pulverizada, a Miolo mostrou o produto em diversos segmentos, realizou degustações e ofereceu seus produtos para venda. Buscou criar o seu próprio mercado e desenvolver a

sua equipe de vendas conseguindo, a partir de 2001, atender todo o território nacional.

A Miolo vivenciou o seu pior momento entre 1998 e 1999, quando faltou produto para atender o mercado. O trabalho de prospecção gerou uma forte demanda, vindo a tornar-se maior do que a capacidade da vinícola em atendê-la. Nesse momento ingressam no mercado diversos concorrentes aproveitando essa situação favorável. Surgem diversas vinícolas, pequenas e na sua maioria familiares, que visam satisfazer o mercado consumidor latente.

É em 1998, verificando este episódio, que a vinícola inicia os seus projetos de ampliação, planejando o dimensionamento das capacidades instaladas necessárias para atender ao mercado. Projeta para o Vale dos Vinhedos o desenvolvimento de uma capacidade instalada de 2 milhões de litros de vinhos e, em 1999 é feito um projeto complementar de mais 2 milhões de litros. Para atender a um projeto de 4 milhões de litros, iniciam-se investimentos em vinhedos.

São adquiridas novas propriedades, que hoje somam 100 hectares próprios, paralelamente ao desenvolvimento de um trabalho de parceira com 80 produtores da região, somando mais 300 hectares. Até 2004, a Miolo estará trabalhando no Vale dos Vinhedos com 450 hectares e produção de 4 milhões de litros de vinhos. Para complementar o Projeto Qualidade, foram realizados investimentos em tecnologia de ponta na cantina, instalações e aquisição de barricas de carvalho americano e francês para o envelhecimento dos vinhos. A idéia é dispor entre 4 e 5 mil barricas de carvalho até 2006.

Para que o projeto possa ser posto em andamento, são necessários recursos humanos capacitados, sendo considerado como ponto fundamental para a elaboração de bons vinhos que os enólogos estejam a par da técnica de ponta utilizada na vinificação no mundo.

Em 2001, Adriano busca atualizar a vinícola iniciando um curso de pós-graduação em Gestão e Marketing do Vinho, oferecido pela Organização Internacional de Vitivinicultura (OIV). Em andamento, este curso realiza aulas

itinerárias, na estrutura de estudos de caso, estudando e visitando dezoito diferentes regiões produtoras vitivinícolas do mundo.

Os enólogos da Miolo participam de intercâmbios com vinícolas da Suíça, França, Portugal, Itália além de a vinícola receber enólogos desses países. Este intercâmbio é facilitado uma vez que as safras desses países são em momentos diferentes.

Entre as estratégias que se destacam na vinícola estão comercialização e marketing comercial, voltado ao negócio. A Miolo dispõe de três escritórios no país, cada qual atendendo a uma determinada região: Rio Grande do Sul com o escritório de Bento Gonçalves, regiões sul, sudeste e centro-oeste com o escritório de São Paulo e as regiões norte e nordeste com o escritório de Recife. Os diretores de vendas são todos da família, respectivamente o escritório de Bento Gonçalves conta com os Srs. Darcy, Antonio e Paulo Miolo, todos diretores, o Sr. Adriano Miolo, enólogo, o Sr. William, diretor comercial, e o Sr. Carlos Nogueira, gerente de marketing e exportação. No escritório de São Paulo estão os Srs. Fábio Miolo, enólogo, e Marco Miolo. Em Recife está o Sr. Alexandre Miolo.

O desenvolvimento de uma estrutura de comercialização capaz de atender a todo o território nacional cria uma demanda que pode fazer a vinícola reviver o problema da falta de produto. É então que a Miolo procurou regiões brasileiras alternativas com potencial vitivinícola para ampliar a sua capacidade produtiva e que possibilitasse oferecer a mercados consumidores diferentes vinhos de estilos diversificados.

Hoje a Miolo tem instalações na Serra e na Campanha do Rio Grande do Sul e no Vale do Rio São Francisco, no Nordeste, participando ativamente no desenvolvimento da vitivinicultura brasileira. Com os investimentos realizados em vinhedos e instalações industriais o mercado externo tornou-se uma alternativa viável.

Para consolidar o negócio, o nome e perpetuar a empresa, a Miolo entende que é necessário investir em comunicação, passando informações adequadas ao seu público consumidor, já que 50% do mercado de vinhos

finos é importado. A Miolo acredita que o segmento de vinhos finos no Brasil tem franco potencial para desenvolvimento, uma vez que ainda não foi bem explorado. Portanto investe, desde 2000, 5% do faturamento bruto em comercialização e marketing.

O projeto no Vale do Rio São Francisco, com a marca Terra Nova, tem início entre 1997 e 1998, quando Adriano Miolo é convidado para participar como enólogo de um projeto de vinhos finos no nordeste. Desde 1998, a Miolo busca alternativas para a ampliação da empresa fora do Vale dos Vinhedos, uma vez que a Indicação Geográfica delimita a área de atuação e a família começa a pensar na construção de uma empresa com capacidade para trabalhar com 12 milhões de litros de vinho.

A idéia de desenvolver produtos diferenciados, com características e públicos específicos, tem como fundamento o trabalho de denominação de origem em todas as regiões de atuação. Para a Miolo, está claro que se deve trabalhar em conjunto com todas as vinícolas atuantes numa mesma área porque o reconhecimento e o desenvolvimento da região com a obtenção de uma Denominação de Origem valoriza a região assim como todas as vinícolas.

Desenvolver uma unidade nas imediações do Vale dos Vinhedos, como Garibaldi, por exemplo, não iria lhe conferir a diferenciação necessária dos vinhos para trabalhar com mercados segmentados. É então que surge, numa parceria entre a Vinícola Miolo e o grupo Bentec, da Vinícola Lovara, a aquisição da Fazenda Ouro Verde, em Pernambuco.

O Vale do Rio São Francisco é um dos mais importantes pólos da fruticultura brasileira. Com produção iniciada há várias décadas e baseada inicialmente em frutas tropicais (manga, acerola, banana, mamão, goiaba), recebeu reconhecimento internacional exportando para diversos centros consumidores no período de entre safras. Projetos direcionados, como o aeroporto de Petrolina, possibilitaram o recebimento de aviões de grande porte e impulsionaram o desenvolvimento da região.

O plantio de videiras na região iniciou na década de 80, apenas com variedades de mesa mais adequadas às características climáticas da região, que atenderam aos mercados europeus, americanos e canadenses. A produção de uvas viníferas foi mais difícil, sendo necessário primeiro realizar uma adaptação. Com trabalho criterioso de pesquisa para aclimatação, os índices de qualidade mais satisfatórios foram apresentados pelas variedades Shiraz e Moscatel.

O clima tropical e semi-árido da região é quente durante o dia com noites frescas, seco, com grande incidência de insolação e baixa precipitação de chuvas, todas consideradas condições ótimas para o desenvolvimento de uvas. Nestes vinhedos é aplicado o sistema de irrigação por gotejamento, utilizado em outras regiões vitícolas do mundo com características climáticas semelhantes.

As variedades cultivadas pela Miolo na região do Vale do São Francisco estão o Shiraz e os Moscatéis, sendo o primeiro um varietal de origem persa muito apreciado na Europa e em especial na França, atualmente é um dos vinhos de referência da Austrália.

O Moscatel é utilizado na elaboração do espumante semelhante ao Asti, espumante típico do norte da Itália. O resultado é um espumante ligeiramente doce, leve e fino, apreciado em todo o mundo e que recebeu importantes premiações, como a medalha de ouro na Vinitaly de 2002.

Uma vantagem que a Miolo tem em relação ao norte da Itália na elaboração do espumante Moscatel *versus* o Asti, está no suco utilizado na sua elaboração. Enquanto a Itália é obrigada a utilizar câmaras frias para armazenar o suco, a Miolo pode utilizar um produto fresco, pois a produção no nordeste é contínua. O resultado é um produto mais fresco, mais aromático e com custos reduzidos.

A Fazenda Ouro Verde, com área total de 850 hectares, já produz vinhos há 20 anos. A Vinícola Miolo planeja trabalhar com 400 hectares e produzir 4 milhões de litros de vinhos até 2008. O volume produzido por hectare por safra é menor se comparado com a Serra Gaúcha, mas como o

nordeste tem a vantagem de trabalhar com 1,5 safras por ano, é rapidamente compensado. Hoje com mais de 100 hectares a produção é de 1,8 milhões de litros (Thomasi (2003)).

No início, em 1999, foi realizado na Embrapa um teste para verificar a qualidade da vinificação das uvas produzidas no Vale do São Francisco e, com o resultado positivo, começa o transporte das uvas em caminhões refrigerados para a vinificação do primeiro vinho do nordeste na unidade de Bento Gonçalves. Este procedimento segue até 2001, com o objetivo de verificar o mercado do espumante Moscatel e dos vinhos Shiraz, Cabernet Sauvignon e o Late Harvest, da linha Terra Nova, antes de realizar investimentos na estrutura de vinificação no nordeste.

A partir de 2001, inicia a elaboração e o engarrafamento de toda linha, exceto do espumante, no Vale do São Francisco. No lançamento da safra 2002, compunham a linha Terra Nova os vinhos Shiraz, Moscatel Espumante, Late Harvest, Cabernet-Shiraz e Muskadel - este último branco (Thomasi, 2003). A Embrapa está desenvolvendo no Vale do São Francisco, num projeto com a FINEP, a identificação das características da região para posterior elaboração da Indicação Geográfica.

Durante o desenvolvimento do projeto Terra Nova, a Miolo recebeu críticas quanto à capacidade de se elaborar um vinho fino no nordeste brasileiro. Houve ainda aqueles que provaram e gostaram do vinho mas não acreditaram na sua procedência, pensando se tratar de um vinho argentino, chileno ou californiano. Essa discussão terminou por ajudar na divulgação da região, deixando o consumidor curioso a respeito dos vinhos lá elaborados e disposto a experimentá-los.

Direcionado para um público consumidor mais jovem e disposto a experimentar novos produtos, e através de estratégia de marketing específica para a linha de produtos Terra Nova, é assim que a Miolo vê o Vale do São Francisco. São produtos direcionados para seguir uma tendência de segmentação mundial que vem sendo observada de tintos mais alcoólicos e encorpados, e brancos mais frutados e perfumados.

Em 2001 a Miolo inicia o desenvolvimento de um outro projeto, na Campanha do Rio Grande do Sul, na Estância Província do Seival, onde pretende elaborar vinhos com perfil diferenciado. Busca em Portugal, Espanha, França e Itália cepas que ainda não estavam sendo cultivadas no Brasil para oferecer ao seu consumidor.

Com a marca Fortaleza do Seival, os produtos elaborados na Campanha estarão disponíveis no mercado a partir de 2004. A vinícola já está com 150 dos 400 hectares implementados e pretende, assim como nos outros dois projetos, atingir a marca dos 4 milhões de litros de vinho, exportando 30% do total. A previsão é de o projeto da Campanha esteja concluído em 2012.

Segundo Adriano Miolo, a região da Campanha se distingue por ter condições climáticas favoráveis à elaboração de vinhos brancos e tintos de qualidade superior aos da Serra Gaúcha. Na Campanha, essas uvas terão condições de desenvolver-se com uma maior exposição solar e menor precipitação pluviométrica, atingindo o grau de maturação que permita elaborar vinhos mais compostos, perfumados e concentrados, além de mais alcoólicos.

Entre os mercados consumidores internacionais da Vinícola Miolo estão os Estados Unidos, a Bélgica, o Japão. Negociações estão sendo realizadas com a Inglaterra, e a participação no consórcio chamado de 'Wines from Brazil', criado por algumas vinícolas, FIERGS e IBRAVIN, com a colaboração do Governo Federal através da Agência de Promoção de Exportações (APEX), promete incentivar as exportações do grupo.

A participação em concursos nacionais e internacionais foi a forma encontrada pela Miolo para ingressar em mercados consumidores, com o reconhecimento da qualidade dos seus produtos, e para obter divulgação nos meios de comunicação. A contínua participação nestes concursos é uma forma de revalidação desses títulos, importantes para trabalhar no mercado externo, além do contato com jornalistas especializados. Assim como outros

produtos brasileiros, a Miolo acredita que ao receber reconhecimento internacional passe a ser mais valorizada no mercado nacional.

Para o mercado externo, a Miolo destinará 4 milhões de litros de vinhos os quais serão um mix das três unidades da vinícola. Como entre os objetivos da vinícola está o de manter o mercado consumidor interno abastecido e pela consolidação que a unidade do Vale dos Vinhedos construiu, provavelmente esta unidade trabalhe com um percentual menor destinado à exportação em relação às unidades Vale do São Francisco e Campanha Gaúcha.

### 5.3. Fatores de desenvolvimento do setor

A realização deste estudo possibilitou identificar os seguintes fatores considerados facilitadores ao desenvolvimento da Vinícola Miolo e do setor vitivinícola no Vale dos Vinhedos:

- Caracterizada por muitos entrevistados como empreendedora e visionária, a Vinícola Miolo cria suas estratégias de forma personalizada e intuitiva (Mintzberg, 1994). A partir de uma estratégia guarda-chuva (Mintzberg, 2000), deliberada em sua perspectiva geral mas emergente em suas posições específicas, possibilita o aprendizado dentro de uma visão ampla, e incorpora a visão que o empreendedor tem quanto ao rumo que a empresa está tomando (Bhide, 1996).
- O perfil dos executivos da Vinícola Miolo pode ser comparado ao que Stevenson e Gumpert (1985) identificam como *promoter*. Sente-se confiante na sua capacidade de aproveitar oportunidades e está constantemente ligado com as mudanças no ambiente que possam sugerir uma chance favorável, características típicas de empreendedores.
- Na Vinícola Miolo, a família é uma equipe e conta com a participação de todos os membros atuando nas áreas comercial, industrial, enologia, divulgação e enoturismo. Como Bhide (1996) comenta, na fase inicial os

próprios fundadores executam a maior parte das tarefas cruciais e recrutam quem possa ajudá-los. Após esse período inicial, podem e devem ser ambiciosos ao procurar novos talentos para seu empreendimento.

- A formação técnica da família Miolo possibilitou o início da elaboração dos vinhos sem os custos e riscos de contratação de terceiros, utilizando a matéria-prima por eles mesmos produzida.
- A Miolo teve a agressividade comercial necessária para buscar desenvolver o seu mercado consumidor. E, a partir do momento que conseguiu transmitir que Miolo era o nome de uma família do interior do RS e realizar a degustação do seu produto, deu-se início à sua comercialização. Para os executivos da Miolo a comercialização foi a base estratégica da vinícola, podendo ser considerada uma mudança estratégica em relação às práticas vigentes no setor.
- A Indicação Geográfica que possibilitou diferenciar produtos elaborados na região certificados pela sua qualidade.
- A postura disposta e participativa dos executivos da Miolo, e o desenvolvimento do trabalho de Adriano, que neste período foi presidente da ABE e buscou divulgar a vitivinicultura gaúcha e brasileira, possibilitaram o lançamento na mídia sem muitos custos. Adriano passou a ser uma figura requisitada e soube aproveitar essa oportunidade para divulgar o setor vitivinícola, o seu trabalho e a sua empresa.
- A família Miolo desenvolveu uma postura de liderança empreendedora no setor, e buscou envolver formadores de opinião - características de êxito em iniciativas de *cluster*, segundo Porter (1988).
- A adoção do nome da família nos seus produtos atribuiu uma imagem de segurança, de tradição e de comprometimento que o mercado consumidor desejava.

- A Miolo procura tornar-se um negócio sustentável incorporando capacidades distintas e complementares, ao invés de concentrar nos fundadores o conjunto de habilidades, esforços e contatos (Bhide, 1996).
- Os problemas gerenciais enfrentados por grandes produtores, como Aurora e Almadén, deixou uma grande fatia de mercado desatendida, facilitando o ingresso de novos empreendimentos.
- O desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos, o qual já havia sido iniciado anteriormente pela Cooperativa Aurora, com visita às cantinas, teve um efeito positivo. Recebido por famílias de imigrantes e seus descendentes, o turista aceitou a proposta de turismo na região, e hoje são recebidos entre 60 e 80 mil pessoas por ano.
- A relação com o mercado externo introduziu exigências de qualidade conduzindo as empresas a um esforço de melhoria.
- A concentração geográfica do *cluster*, composto por empresas de porte médio e pequeno, permitiu a criação de novas empresas do setor produtor e o desenvolvimento de um ambiente tecnológico associado à produção em toda região.
- A tradição e a cultura produtora de vinho da região, e o fato de ser a maior região produtora de vinho do país.

O resultado desses fatores facilitadores no Vale dos Vinhedos e na Vinícola Miolo pode ser ratificado a partir do espaço disponibilizado pela mídia, a crescente participação de mercado e o incremento de instituições participantes.

A realização deste estudo possibilitou que também fossem identificados fatores considerados inibidores ao desenvolvimento do setor vitivinícola no Vale dos Vinhedos e na Vinícola Miolo:

- O descrédito inicial por parte dos distribuidores e a dificuldade de comercialização dos vinhos finos próprios, tornou necessário às vinícolas

a criação e o desenvolvimento dos seus mercados de consumo e distribuição, operação onerosa financeiramente.

- Os seus produtos não eram conhecidos; o vinho brasileiro era visto como vinho comum, sendo necessário o desenvolvimento de um trabalho intensivo de criação e divulgação de uma identidade.
- As vinícolas não possuíam estruturas de envazamento próprias, dado o seu elevado custo, e o acesso a estruturas de terceiros nem sempre estava disponível, já que estes pequenos novos empreendimentos, aos poucos, passaram a ser vistos como uma ameaça à estrutura atuante.
- A Miolo desenvolveu esforços para perseguir a oportunidade de atender ao mercado latente porém, dados os recursos inapropriados, ocorreu a falta de produto para abastecer o mercado - falhas que, segundo Stevenson e Gumpert (1985) ocorrem quando não existem recursos suficientes para proteger-se de obstáculos inesperados.
- Dados aos escassos recursos disponíveis para realização de investimentos em infra-estrutura, muitas estratégias deliberadas tiveram de ser adequadas à disponibilidade do momento. Inicialmente trabalhando com a opção de utilizar somente capital próprio, a Vinícola Miolo adotou a utilização de financiamento para projetos mais amplos, como o Projeto Qualidade, de ampliação da unidade de vinificação do Vale dos Vinhedos, onde obteve auxílio do BNDES.
- O baixo poder aquisitivo médio dos brasileiros, a alta taxa tributária e a ausência de uma cultura de consumo regular e moderado do vinho nas refeições, visto como um alimento.
- A baixa compreensão da lógica da eficiência coletiva no *cluster* e a pouca integração entre os elos produtivos da cadeia dificultam o seu desenvolvimento planejado e integrado.

- A ausência de um projeto de planejamento estratégico setorial integrado, com o objetivo de melhorar a eficiência coletiva e a competitividade do *cluster* vitivinícola.
- A concorrência relativamente forte nas relações interfirmas horizontais.
- A noção de especialização flexível ainda é bastante restrita - não se pode dizer que o padrão médio das formas de gestão dessas empresas incorporou princípios e técnicas que intensificam a competitividade.
- A ausência de uma definição dos tipos de uva mais adequados a serem produzidos nas microrregiões (o clima e solo não são os mais favoráveis para a produção de vários tipos de uvas).
- A forte concorrência internacional e a falta de informações ao longo da cadeia.
- O despreparo de muitos executivos para o crescimento de seus empreendimentos. Os fundadores, segundo Bhide (1996), devem preparar-se porque provavelmente irão precisar delegar muitas das tarefas que eles próprios costumavam realizar com o desenvolvimento do seu negócio.
- A cultura conservadora que predomina na região.

Ao considerar os fatores facilitadores e inibidores no desenvolvimento do setor vitivinícola, devemos observar o crescente interesse que o setor tem obtido junto aos diversos órgãos e instituições públicos e privados, nacionais e internacionais.

Apesar das diversas dificuldades, a Vinícola Miolo e o Vale dos Vinhedos têm conseguido manter-se e desenvolver-se, aprendendo com a sua experiência. Outros setores produtivos, como a cachaça por exemplo, ao procurar desenvolver uma Indicação Geográfica, para determinar uma região como produtora de um produto específico, são orientados pelo INPI e pela Embrapa a conversar com a Aprovele e conhecer o trabalho por eles realizado.

Acredita-se se tratar de uma empresa, de um setor produtivo e de uma estrutura de cooperação interempresarial merecedores de uma análise. Espera-se que seja possível a sua replicação em outros setores, com um desempenho diferenciado, ou outras regiões, que apresentem vantagens locais.

## **6. CONCLUSÃO**

### **6.1. Considerações Finais**

A realização deste estudo possibilitou, através da revisão da literatura, da análise dos dados secundários e primários, identificar os fatores e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Vinícola Miolo e do Vale dos Vinhedos.

A dinâmica estratégica da Vinícola Miolo, compreendida através da análise dos principais executivos, pode ser identificada como deliberada e empreendedora, começando, em 1989, com a determinação da passagem de produtores vitícolas para uma empresa vitivinícola. Como afirma Mintzberg (2000), não existe uma estratégia totalmente deliberada ou totalmente emergente, tendo a Miolo que adaptar suas estratégias deliberadas à sua disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e às modificações ocorridas no contexto.

Foi necessária muita disposição para viajar, atender a mídia, realizar palestras e cursos, e apresentar o seu produto oferecendo degustações aos formadores de opinião, em diversos pontos de comercialização, feiras e eventos.

O trabalho desenvolvido por Adriano Miolo é o de educação do consumidor, mostrando como é que se degusta um vinho, explicando quais aspectos devem ser observados etc., porque acredita no seu efeito multiplicador. Este trabalho é feito dentro de um movimento de um grupo de empresas da região, como descrito a seguir. Além disso, sua estratégia foi

auxiliada pelos resultados de pesquisas médicas, amplamente divulgados pela mídia, comprovando que o vinho tinto faz bem à saúde.

A idéia da Vinícola Miolo era de que para desenvolver a imagem de seu produto, seria necessário modificar a imagem do vinho brasileiro. A conquista de premiações em concursos internacionais, tornaria possível alavancar as vendas no mercado nacional e modificar o comportamento do consumidor. Essas conquistas abriram espaço para contato com a mídia especializada e clientes internacionais favorecendo a exportação para outros mercados consumidores.

A Miolo deliberou trabalhar com três linhas diferenciadas de produtos, Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha, Terra Nova - no Vale do São Francisco, e Fortaleza do Seival - na região da Campanha, buscando oferecer ao consumidor produtos diversificados e, também, uma forma de estar mais presente nas cartas dos restaurantes.

Para o bom entendimento da dinâmica estratégica da Miolo é importante compreender o contexto do Vale dos Vinhedos, analisando o seu histórico e as principais organizações (empresas e instituições). Essa compreensão permite identificar os fatores que influenciaram, facilitando ou inibindo, as relações interorganizacionais.

O desenvolvimento da região do Vale dos Vinhedos buscou, através da cooperação de uma rede de empresas, atender às suas necessidades e objetivos comuns. Esta associação obteve resultados positivos para as organizações envolvidas na região através da divulgação do trabalho realizado e do desenvolvimento do enoturismo. Observa-se a crescente adesão que a Aprovale vem recebendo, servindo até com modelo para o desenvolvimento de I.P. em outras regiões ou setores produtivos. A I.P. tem como objetivo a diferenciação dos produtos elaborados na região. Ainda não se sabe quanto tempo será necessário para a construção de um histórico que possibilite determinar se tratar de um padrão. Com a observação dos padrões e características específicas dos produtos e devidas à região, será possível almejar uma Denominação de Origem Controlada (DOC).

A contextualização do setor vitivinícola serviu de base para a realização deste estudo, desde a construção de uma cronologia para compreensão das estratégias adotadas pelas vinícolas até a identificação de sugestões de melhorias para o setor.

O setor vitivinícola precisa de uma coordenação na cadeia produtiva e de um planejamento integrado de desenvolvimento setorial, atuando de forma coordenada com as áreas social e econômica como, por exemplo, o enoturismo e a publicidade institucional. As campanhas publicitárias, privadas e institucionais, deveriam focar no consumo do vinho como um alimento, associado à refeição. Adriano Miolo cita o exemplo dos Estados Unidos, que com a utilização do vinho num seriado de televisão apresentando o produto como um bem superior, ajudou no desenvolvimento do seu consumo, em 20 anos, de insignificante para mais de 5 litros per capita. Estes movimentos podem incrementar o consumo dos produtos derivados da uva e do vinho através da educação dos consumidores, que passam a identificar e valorizar produtos de qualidade, e preferencialmente, cultivados, elaborados e envasados na origem.

Se compararmos o Brasil, que realiza um trabalho pela busca de qualidade de forma mais intensiva há 5 ou 6 anos, com países como o Chile, que está trabalhando neste sentido há mais de 30 anos e Austrália há 20 anos, torna-se claro o potencial que o país tem em desenvolver o seu setor vitivinícola. A proporção no cultivo de uva americana, ainda hoje, é muito elevada. Somente 20% do vinho produzido é tido como vinho fino, e a Serra Gaúcha responde por 80% dos vinhos finos do país.

A fronteira vitícola na Serra Gaúcha está praticamente saturada, impulsionando diversas empresas a descobrir e desenvolver novas regiões produtoras. O relevo é muito acidentado e as áreas de preservação ambiental não podem ser alteradas, além da super valorização que tornou os preços das terras no Vale dos Vinhedos impraticáveis.

O vinho de qualidade incentiva o desenvolvimento do setor vitivinícola nas diversas regiões produtoras, enquanto o vinho de baixa qualidade e

subsidiado desvirtua o mercado competindo com bons vinhos nacionais. Uma forma de reverter a situação atual, em que os vinhos importados correspondem a 50% do volume comercializado é a comunicação para esclarecer a população sobre a falsa idéia de que todo produto importado é melhor, fruto de muitos anos de um mercado fechado. Uma taxa cambial correta pode assegurar a competitividade entre vinhos nacionais e importados de qualidades equivalentes.

Uma organização da comercialização dos vinhos nos pontos de vendas levaria a uma homogeneização dos espaços de apresentação: a carta de vinhos de um restaurante, a gôndola de um supermercado, as lojas especializadas etc. Assim como os vinhos internacionais geralmente estão organizados por país, tipo ou região facilitando a escolha, os vinhos nacionais também estariam dispostos por tipo de produto, região de produção e, futuramente, por DOC.

Com a realização deste trabalho surgiram algumas sugestões como potenciais para melhoria do setor vitivinícola, em especial aos vinhos finos gaúchos:

- A busca por uma maior integração da cadeia produtiva e a existência de uma governança com autonomia.
- A elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento setorial.
- A promoção do setor com a realização de campanhas institucionais e privadas incentivando o consumo do vinho como alimento.
- A identificação de regiões com indicação geográfica e o desenvolvimento do trabalho de indicação de procedência. Isto implica em elaborar uma estratégia para o desenvolvimento integrado e sustentável do setor vitivinícola, identificando quais os tipos de uva mais adequados a cada região e investindo na melhoria da produção da uva, do vinho e derivados.

- A busca pela agregação de valor ao vinho difundindo a visão de cadeia produtiva e o desenvolvimento dos recursos humanos do setor, com alianças e parcerias entre os diversos elos da cadeia produtiva.
- A sugestão ao governo para ser parceiro na divulgação do vinho nacional, servindo-o nas suas embaixadas, por exemplo. Durante o governo Fernando Henrique Cardoso, passou a ser servido em Brasília o vinho elaborado por vinícolas gaúchas, como Miolo, Valduga, Don Laurindo, Aurora, entre outras. Utilizar o vinho fino elaborado no país nos eventos realizados nas sedes de administração governamental é uma forma de apresentar o produto, as riquezas do país e incentivar o seu consumo em outras ocasiões, embora muitas pessoas que freqüentam ainda não tenham experimentado ou não saibam que o Brasil elabora vinhos de qualidade. Na França, onde o vinho é considerado parte da identidade do país, a realização de uma visita de Estado em que seja questionado o serviço do vinho francês pode terminar por se transformar em uma discussão diplomática (Phillips, 2003).
- A implantação de um sistema de informações entre os elos da cadeia produtiva, desenvolvendo a comunicação com o cliente final e estabelecendo sistemas de distribuição que atendam os interesses de produtores e clientes. A manutenção e ampliação do setor necessita uma estratégia para a qualificação e otimização da produção, principalmente face à concorrência de produtos importados.
- O desenvolvimento da região pode ser incrementado pela associação com o enoturismo, por envolver também a comunidade. Essa atividade turística pode ser potencializada pela associação com outros produtos como: turismo rural, turismo alternativo, turismo ecológico, artesanato, culinária típica, entre outros.

Entre os desafios que o setor precisa superar estão a unidade da cadeia produtiva e a reconversão vitícola a médio e longo prazos, utilizando

as variedades americanas para sucos, destilados, vinagres e outros, e as variedades *viti viníferas* para a elaboração de vinhos finos.

## 6.2. Sugestões para Trabalhos Futuros

Entre as sugestões de trabalhos futuros estão, por exemplo, a elaboração de propostas de incentivo ao consumo do vinho, o estudo dos hábitos de consumo e o estudo do desenvolvimento do paladar do consumidor.

Dados apresentados por Mello (2002) conduzem aos seguintes questionamentos: identificar a razão do incremento significativo na produção de vinhos comuns (+11,81%) e derivados (+22,28%); verificar qual o motivo e impacto da redução na produção de vinhos finos e espumantes (-7,93%); identificar a razão do desenvolvimento do segmento de sucos, naturais (+5,63%) e concentrados (+22,28%) e os aspectos sociais de consumo.

Estudo da afirmação de Lampert (1995, p. 73) "...os profissionais (e mesmo os pesquisadores) não observaram corretamente que a principal modificação não foi a substituição entre os vinhos (de mesa e de "appellation" AOC), mas a substituição entre as bebidas alcoolizadas pelas não alcoolizadas, e não observaram o grande evento dos anos 80: os franceses em geral se tornaram maiores consumidores de água mineral que de vinhos. Não seria esta uma revolução cultural no país que se diz ser o dos vinhos e da gastronomia?"

Estudo de meios que corrijam o processo de elitização do consumo do vinho e as altas margens praticadas na distribuição e comercialização, como, por exemplo, os altos preços praticados pelos restaurantes.

A elaboração de estudos de propostas de políticas públicas para o desenvolvimento do setor, e estudo para o desenvolvimento de um planejamento estratégico setorial integrado.

Algumas das sugestões propostas estão sendo promovidas por iniciativas como a Câmara Setorial do Vinho, que sugere a institucionalização do "Dia do Vinho".

### **6.3. Limitações do Estudo de Caso**

Este trabalho é limitado por se tratar de um estudo de caso, não permitindo que seu resultado represente a totalidade das empresas do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. M. **Vinhos, a arte da França: a viticultura no Brasil**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1995.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

BHIDE, A. The questions every entrepreneur must answer. **Harvard Business Review**, november/december 1996. P. 120-130.

**Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, 2001/2002**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul - Secretaria Estadual da Agricultura e do Abastecimento, FUNDOVITIS e IBRAVIN.

CIGANA, C. Vindima maior e de alta qualidade no RS. **Gazeta Mercantil**, 18 de junho de 2002.

(a)COPELLO, M. Vinho brasileiro perto do padrão internacional. **Gazeta Mercantil**, 27 de junho de 2003.

(b)\_\_\_\_\_ A espera de uma boa surpresa. **Gazeta Mercantil**, 21 de agosto de 2002.

CRUZ, C. C. Miolo cinco estrelas. **Revista Dinheiro**, 22 de janeiro de 2003.

ERTEL, L. O setor vitivinícola no Rio Grande do Sul. **Zero Hora**, 20 de julho de 2003.

GARRIER, G. **Histoire Sociale & Culturelle du Vin**. Larousse, Paris, 2002.

GERCHMAN, E. **Análise Estrutural da Indústria Vinícola no Brasil**. Dissertação de mestrado, Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1995.

GRANDORI, A. e SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organisation Studies**, volume: 16, P. 183. 1995.

**Guia ABS-SP de Vinhos Brasileiros 2002/2003**. Associação Brasileira de Sommeliers - São Paulo: Bei Comunicação, 2003.

HADDAD, P. R. A competitividade do agronegócio: estudo de cluster. In: CALDAS, R. A. et al. (eds.). **Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. P. 73-86.

LAMPERT, J. Prise en compte de la diversité des goûts et de la demande dans la différenciation des produits. L'exemple des vins. In: NICOLAS, F. & VALCESCHINI, E. (Éditeurs). **Agro-alimentaire: une économie de la qualité**. Paris: INRA, Economica, 1995. p. 65-73.

LAPOLLI, J.N.; MELLO, L.M.R. de; TRARBACH, C.; BRENNER, G.; TEIXEIRA, A. N.; SANTIAGO, R.W.; COMIN, J. C. **A Competitividade da Vitivinicultura Brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: BANRISUL/EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE/RS, 1995. 200p.

LONA, A. A. **Vinhos: degustação, elaboração e serviço**. Porto Alegre: AGE, 2002.

(a) MELLO, L. M. R. **Tendência de Consumo e Perspectivas do Mercado de Vinhos no Brasil**. Artigos técnicos EMBRAPA - Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos, [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br) acesso em 02/09/2003.

(b) \_\_\_\_ **Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos - Panorama 2002**. Artigos técnicos EMBRAPA - Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos, [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br) acesso em 19/08/2003.

(c) \_\_\_\_ **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos - Panorama 2002**. Artigos técnicos EMBRAPA - Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos, [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br) acesso em 02/09/2003.

MIELE, M. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul.** Dissertação de mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, january-february, 1994. p. 107-114.

\_\_\_\_\_, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

PHILLIPS, R. **Uma breve história do vinho.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

Planejamento Estratégico da Vinícola Miolo, Estratégias 2012. Material distribuído para o público interno à vinícola em fevereiro/2003.

PORTER, M. E. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions. In:\_\_\_\_. **On Competition.** Boston: Harvard Business Review Book, 1988. p. 197-287.

PROTAS, J. F. S, CAMARGO, U. A., MELLO, L. M. R. A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas. In: **Viticultura e Enologia - atualizando conceitos.** Editores Murilo de Albuquerque Regina et al., Caldas: Epamig - FECD, 2001. 340p.

RODRIGUES, A. C. M. **A Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação.** Dissertação de mestrado, Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1991.

RUAS, R. O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: Tecnologia e competitividade.** Um estudo sobre a competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia. Porto Alegre: Ortiz. 1995. p.: 55-96.

STEVENSON, H. H., GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, march/april, 1985. p. 85-94.

THOMASI, A. Miolo cresce no Nordeste diante dos bons resultados. **Gazeta Mercantil** 06 de agosto de 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Correio do Povo**, "O Vale dos Vinhedos comemora" - pg. 18, 22 de novembro de 2002.

**Zero Hora**, "Baco Gaúcho" - pg. 22, 23 de julho de 2002.

<http://www.embrapa.gov.br> Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos, consultado em 02/09/2003.

<http://www.miolo.com.br> Vinícola Miolo, consultado em 20/08/2003.

<http://www.valedosvinhedos.com.br> consultado em 20/08/2003 (site da APROVALE).

**ANEXO A - Produção de vinho e mosto de uva no Rio Grande do Sul  
(1980, 1985, 1990, 1995, 2000 e 2002)**

**Produção de vinho e mosto de uva no Rio Grande do Sul**

em litros	1980	1985	1990	1995	2000	2002
Vinho comum branco	5.363.452	23.010.666	33.512.030	15.472.732	44.902.276	35.329.657
Vinho comum rosado	23.284.978	35.595.899	22.676.272	32.141.555	19.880.630	8.367.750
Vinho comum tinto	101.659.755	216.732.390	154.359.897	167.174.017	208.242.670	215.892.333
<b>sub-total vinho comum</b>	<b>130.308.185</b>	<b>275.338.955</b>	<b>210.548.199</b>	<b>214.788.304</b>	<b>273.025.576</b>	<b>259.589.740</b>
Vinho vinífera branco	19.326.572	44.679.484	52.080.420	34.209.738	36.955.126	17.911.689
Vinho vinífera rosado	3.117.350	3.007.930	3.858.200	992.200	709.000	124.504
Vinho vinífera tinto	9.296.741	19.347.979	17.750.504	11.924.291	18.545.613	13.619.033
<b>sub-total vinho vinífera</b>	<b>31.740.663</b>	<b>67.035.393</b>	<b>73.689.124</b>	<b>47.126.229</b>	<b>56.209.739</b>	<b>31.655.226</b>
mosto sulfitado comum	-	10.637.557	13.307.690	20.917.600	-	-
mosto sulfitado vinífera	-	-	-	-	-	-
mosto sulfitado simples	37.553.414	-	-	-	16.192.018	12.875.000
mosto concentrado	-	354.707	1.098.250	265.000	-	-
<b>sub-total mosto</b>	<b>37553414</b>	<b>10.992.264</b>	<b>14.405.940</b>	<b>21.182.600</b>	<b>16.192.018</b>	<b>12.875.000</b>
suco de uva simples	-	3.544.706	2.848.560	4.123.776	3.546.779	5.505.889
suco de uva concentrado	-	3.086.961	7.574.692	8.770.183	14.176.000	14.722.802
<b>sub-total suco de uva</b>	<b>0</b>	<b>6.631.667</b>	<b>10.423.252</b>	<b>12.893.959</b>	<b>17.722.779</b>	<b>20.228.691</b>
outros derivados	-	6.344.155	1.785.681	2.454.500	9.766.998	15.599.048
<b>Total</b>	<b>199.602.262</b>	<b>366.342.434</b>	<b>310.852.196</b>	<b>298.445.592</b>	<b>372.917.110</b>	<b>339.947.705</b>

Fonte: EMBRAPA UVAS E VINHOS, adaptado por SUSIN.

**ANEXO B - Produção de vinho e mosto de uva por estado (1980, 1985, 1990, 1995 e 1999)**

**Produção anual de vinho e mosto de uva por estado**

em litros	1980	1985	1990	1995	1999	% 1999
Rio Grande do Sul	199.602.262	380.109.106	345.543.964	334.586.327	358.551.298	93%
Santa Catarina	18.701.942	26.188.889	18.326.683	16.138.863	15.774.000	4%
Paraná	568.300	466.186	772.250	282.464	si*	si*
São Paulo	21.459.442	4.193.912	4.544.152	1.808.889	1.122.257	0,3%
Minas Gerais	5.354.191	2.147.338	1.152.847	948.667	1.006.285	0,3%
Pernambuco	si*	si*	Si*	648.200	7.091.261	2%
<b>Total</b>	<b>245.686.137</b>	<b>413.105.431</b>	<b>370.339.896</b>	<b>354.413.410</b>	<b>383.545.101</b>	<b>100%</b>

Fonte: EMBRAPA UVAS E VINHOS, adaptado por SUSIN

si\* (sem informação)

**ANEXO C - Empresas que compõem a Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE atualizada em 03/2003****Total de associados: 37****Associados Produtores (total de 23)**

1. Adega Casa de Madeira Ltda. - ME
2. Adega Cavalleri Ltda.
3. Adega de Vinhos Finos Dom Cândido Ltda.
4. Allied Domecq do Brasil Ind. Com. Ltda.
5. Angheben Adega de Vinhos Finos Ltda.
6. Calza Júnior Ind. Com. De Vinhos Ltda.
7. Casa Valduga - Luiz Valduga & Filhos Ltda.
8. Chandon do Brasil - LVMH Vinhos e Destilados - Brasil Ltda.
9. Cooperativa Vinícola Aurora
10. Família Tasca - Décio G. Tasca Ltda.
11. Tecnovin do Brasil Ltda.
12. Vallontano Vinhos Nobres Ltda.
13. Villagio Larentis Ltda.
14. Vinhos Casa Graciema Ltda.
15. Vinhos Don Laurindo
16. Vinhos Tilton & Filhos - Germano Tilton & Filhos Ltda.
17. Vinícola Cave de Pedra Ltda.
18. Vinícola Cordelier Ltda.
19. Vinícola Lídia Carraro Ltda.
20. Vinícola Marco Luigi Ltda.
21. Vinícola Miolo Ltda.
22. Vinícola Pizzato Ltda.
23. Wine Park S. A.

**Associados Contribuintes (total de 14)****Hotéis (6)**

1. Dall'Onder Vitória Hotel Ltda.
2. Farina Park Hotel - Hotel Farina Ltda.
3. Hotel Casacurta Ltda. - Carraro e Corrêa Ltda.
4. Hotel Dall'Onder Ltda.
5. Hotel Villa Michelin - Complexo Turístico Villa Michelin Ltda.
6. Spa do Vinho - Condomínio Villa Europa (em construção )

**Outros (5)**

1. Coatec Industrial e Comercial Ltda.
2. Giordani Turismo Ltda. - Maria Fumaça
3. Lisa Carraro - Carraro Produtos Alimentícios Ltda.
4. Queijos Artesanais Quinta do Joaquim Ltda.
5. Via Vetro - Bem Design e Componentes Ltda.

**Restaurantes (3)**

1. Restaurante Canta Maria
2. Restaurante Giuseppe Ltda.
3. Ristorante Dell Filippi Ltda

## **ANEXO D - Premiações obtidas pela Vinícola Miolo (atualizada em 13/03/2003)**

Vinho  
Safra Prêmio Concurso País

### **LINHA RESERVA**

#### **Pinot Noir**

1993 Diploma de Honra Vinandino 1993 Mendoza/Argentina  
1999 Prêmio Participação Avaliação de Vinhos 1999 Bento Gonçalves - Brasil  
1999 Medalha de Prata Concurso Bruxelas 2000 Bruxelas/Bélgica

#### **Gamay**

1996 Medalha de Prata Excelência do Vinho 1997 São Paulo/Brasil

#### **Cabernet Sauvignon**

1991 Medalha de Prata Vinandino 1995 Mendoza/Argentina  
1995 Grande Medalha Ouro Excelência do Vinho 1997 São Paulo/Brasil  
1996 Medalha de Ouro ÜRGUP 1997 Capadócia/Turquia  
1996 Medalha de Prata Vinandino 1997 Mendoza/Argentina  
1996 Medalha de Prata Dante Calatayud 1997 São Paulo/Brasil  
1996 Medalha de Ouro La Mujer Elije Mendoza/Argentina  
1997 Medalha de Bronze San Francisco Competition 2002 Estados Unidos  
1997 Medalha de Bronze Shanghai China  
1997 Medalha de Prata Vinandino 1999 Mendoza/Argentina  
1997 Medalha de Prata Challenge International Du Vin 2000 Bourg Gironde/França  
1997 Medalha de Prata Cidade do Porto 2002 Portugal  
1997 Medalha de Ouro Excelência do Vinho 1998 São Paulo/Brasil  
1997 Medalha de Ouro China Competition 2002 - China  
1997 Medalha de Ouro Selección Mundiales 2002 - Canadá  
1997 Medalha Ouro Duplo Panamá Vinos 2002 - Panamá  
1998 Medalha de Prata China Wine & Spirits Competition 2001 Shangai/China  
1998 Menção Honrosa - Vinitaly 2001 - Itália  
1999 Medalha de Bronze International Wine and Spirits Competition 2001 Londres/Inglaterra  
1999 Medalha de Prata Vino Ljubljana 2002 Eslovênia  
1999 Medalha de Prata Concurso Mundial de Bruxelas 2002 Bélgica  
1999 Medalha de Prata Challenge Internacional du Vin 2002 França  
1999 Menção Honrosa Sélections Mondiales 2002 - Canadá  
2000 Medalha de Ouro Concurso Internacional de Vinhos do Brasil 2002

#### **Merlot**

1990 Diploma de Honra Ljubliana 1996 Eslovênia  
1995 Diploma de Honra Ljubliana 1997 Eslovênia  
1996 Medalha de Ouro ÜRGUP 1997 Capadócia/Turquia  
1996 Medalha de Prata Vinandino 1997 Mendoza/Argentina  
1997 Medalha de Ouro Excelência do Vinho 1998 São Paulo/Brasil  
1997 Prêmio Participação Avaliação de vinhos 1999 Bento Gonçalves/Brasil  
1998 Medalha de Ouro ÜRGUP 12th International Wine Competition 2000 Turquia  
1998 Menção Honrosa - Vinitay 2001 - Itália  
1999 Medalha de Bronze International Wine and Spirits Competition 2001 Londres/Inglaterra  
2000 Medalha de Prata IV Vinagora 2002 Hungria

#### **Chardonnay**

1997 Diploma de Honra Ljubliana 1997 Eslovênia  
1998 Diploma de Honra Concurso Vin'Agora Budapest/Hungria  
1999 Medalha de Prata Vinandin 1999 Mendoza/Argentina  
1999 Medalha de Prata Concurso Sofia 2000 Sofia/Bulgária Sauvignon Blanc  
1998 Medalha de Prata Excelência do Vinho 1998 São Paulo/Brasil  
1999 Medalha de Prata Chardonnay du Monde Borgonha/França  
2001 Medalha de Prata Chardonnay du Monde 2003 - França

2002 Medalha de Prata Chardonnay du Monde 2003 - França  
 2002 Medalha de Ouro Concurso Internacional de Vinhos do Brasil 2002

### **LINHA SELEÇÃO**

#### **Tinto**

1997 Medalha de Ouro Excelência do Vinho 1997 São Paulo/Brasil  
 1998 Diploma de Honra Concurso Vin'Agora 1998 Budapest/Hungria

#### **Branco**

1997 Medalha de Prata ÜRGUP 1997 Capadócia/Turquia

### **MÉTHODE TRADICIONELLE**

#### **Miolo Brut**

1996 Medalha de Bronze Bacchu's 1996 Madrid/Espanha  
 1997 Medalha de Prata Excelência do Vinho 1997 São Paulo/Brasil  
 1998 Medalha de Ouro Excelência do Vinho 1998 São Paulo/Brasil  
 1998 Medalha de Ouro La Mujer Elije 1998 Mendoza/Argentina  
 1998 Medalha de Prata Concurso Vin'Agora 1998 Budapest/Hungria  
 1999 Medalha de Prata Shanghai China  
 2000 Medalha de Ouro La Mujer Elije 2000 Mendoza/Argentina  
 2000 Medalha de Prata ÜRGUP 12 th International Wine Competition 2000 Turquia  
 2001 Medalha de Prata China Wine & Spirits Competition 2001 Shangai/China  
 2001 Medalha de Prata Vinalies 2003 França

### **LINHA TERRANOVA**

#### **Espumante Moscatel**

1999 Medalha de Prata Vinandino 1999 Mendoza/Argentina 2000  
 2000 Medalha de Prata ÜRGUP 12 th International Wine Competition 2001 - Turquia  
 2001 Medalha de Bronze International Wine and Spirits Competition 2002 - Inglaterra  
 2001 Medalha Ouro China Competition 2002 - China  
 2001 Medalha Ouro La Mujer Elige 2002 - Argentina  
 2001 Medalha Grande Ouro Vinitaly 2002 - Itália

#### **Terranova Shiraz**

1999 Medalha de Bronze Challenge International Du Vin 2000 Bourg Gironde/França  
 1999 Medalha de Prata Vino Ljubljana 2000 Eslovênia  
 1999 Medalha de Prata The International Wine and Spirit Competition - Inglaterra 2000  
 2000 Medalha de Prata Vin Agora 2000 Budapest/Hungria  
 2000 Medalha de Prata Vinalies Internationale 2001 Paris/França  
 2000 Medalha de Prata Challenge International Du Vin 2001 Bourg  
 2001 Medalha de Prata San Francisco Competition 2002 Estados Unidos  
 2001 Medalha Ouro Concurso Internacional de Vinhos do Brasil 2002  
 2001 Medalha de Ouro Duplo Caribe Vinos 2003 Caribe  
 2001 Medalha Gran Prêmio Caribe - Caribe Vinos 2003 Caribe  
 2002 Medalha de Bronze International Wine and Spirits Competition 2003 - Inglaterra

#### **Terranova Cabernet/Shiraz**

2001 Medalha de Prata Panamá Vinos 2002 - Panamá  
 2001 Medalha Ouro Mundus Vini 2002 - Alemanha  
 2001 Medalha de Ouro Caribe Vinos 2003 Caribe  
 2001 Medalha de Ouro Duplo La Mujer Elige 2002 - Argentina

#### **Terranova Late Harvest**

2000 Medalha de Bronze International Wine and Spirits Competition 2002 Inglaterra  
 2000 Medalha de Prata China Wine & Spirits Competition 2001 Shangai/China  
 2001 Medalha de Bronze La Mujer Elige 2002 - Argentina  
 2001 Medalha de Prata Concurso Internacional de Vinhos do Brasil 2002

## ANEXO E - Instrumentos de coleta de dados utilizados

Entrevista em profundidade realizada na Associação Brasileira de Enologia (ABE) - Sr. Antonio Czarnobay presidente (e enólogo da Aurora) 24/10/2002

1. A ABE foi fundada em 19\_\_
2. Qual a sua proposta, objetivos quando da sua fundação? E hoje?
3. Qual o seu papel na cadeia produtiva do vinho?
4. Qual a sua contribuição para o desenvolvimento do setor vitivinícola na região da serra do RS?
5. Como funciona a associação e quantos enólogos compõem o quadro atualmente?
6. Como é a relação da ABE com os enólogos que atuam na serra do RS e nas outras partes do Brasil?
7. Existe algum tipo de solicitação específica, uma demanda direcionada, por parte dos enólogos associados (atualização profissional, cursos, palestras)?
8. A ABE trabalha em parceria com outras empresas e/ou instituições? Como?

Contexto regional, sub-regional e individual:

9. Como pode ser caracterizado o setor vitivinícola nacional, quem são os principais atores?
10. Que eventos o Sr. considera como marcos ou fatos históricos ligados ao setor vitivinícola?
11. O que pode ser dito da articulação do setor na região da serra, é suficiente para garantir um desenvolvimento sustentável?
12. Qual a posição da Serra Gaúcha no setor vitivinícola nacional/internacional?
13. Como estão evoluindo outras regiões produtoras no estado e no país?
14. Quais são as perspectivas de desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha?
15. Qual a importância do Vale dos Vinhedos para o setor vitivinícola?
16. Que diferencial o Vale dos Vinhedos oferece aos seus participantes (concorrência com outras regiões produtoras, background para competir no mercado internacional, desenvolvimento regional, segurança/comunicação com o consumidor)?

Estudo de caso:

17. Quais são as vinícolas que apresentam destacada atuação no setor?
18. Qual a sua opinião da vinícola Miolo?
19. Como é vista a vinícola Miolo pelo setor vitivinícola
20. Na sua opinião, a que fatores pode ser atribuído o resultado que a vinícola Miolo tem apresentado no estado, no país e externamente (concursos/exportação) – a produto, processo, promoção ou gestão?
21. Que estratégias foram adotadas pela vinícola e como se diferenciam das demais vinícolas?
22. Que características marcantes podem ser observadas nos executivos da Miolo?
23. É observada alguma circunstância ou fato histórico que possa ser considerado importante para o desenvolvimento da vinícola Miolo?

---

Roteiro de entrevista Associação Gaúcha de Vinicultores - AGAVI Sr.. Darci Dani diretor executivo - 23/10/2002

A AGAVI foi fundada em \_\_\_\_\_

1. Quais eram os seus objetivos na sua fundação e que mudanças ocorreram?
2. Quais são, atualmente, os objetivos e metas da AGAVI?
3. Quais são as competências da AGAVI e qual a autonomia que a associação tem para desenvolvê-las?
4. Como a AGAVI determina e conduz as suas ações? Há um consenso quanto aos objetivos do setor ou dos produtores de uma determinada região?
5. A AGAVI trabalha em parceria com outras instituições/empresas? Quais e como?
6. Quem são os principais atores do setor vitivinícola na Serra Gaúcha?
7. Como é a articulação do setor? Razoável, insuficiente, ótima e quem tem destacada atuação entre estes?

Contexto nacional, regional e sub-regional:

8. O que pode ser dito do setor vitivinícola nacional? Quais foram os principais eventos/transformações observados?
  9. O RS concentra 90% da produção nacional de vinhos. O que pode ser dito da atuação do RS em relação aos principais pólos produtores internacionais (CEEE, USA, Austrália, África do Sul)?
  10. São observados no RS aspectos em que seja necessária uma mudança rápida?
  11. Há pontos que possam ser considerados vantajosos ao RS (produção, comercialização, promoção, hábitos do consumidor, gestão, etc.)?
  12. O Vale dos Vinhedos está seguindo um caminho que objetiva a obtenção de DOC. Outras regiões produtoras, diferentemente da Europa, trabalham com determinação de variedades e proposta de *wineries*. A AGAVI tem um opinião formada para aconselhar produtores na sua escolha de ação?
  13. Qual a importância do Vale dos Vinhedos para o setor vitivinícola?
- Estudo de caso:
14. Que vinícolas apresentam destacada atuação na região?
  15. Como é vista a Vinícola Miolo pelo setor vitivinícola e pelo AGAVI? Como são consideradas as ações tomadas pela vinícola e o seu direcionamento?
  16. Segundo a AGAVI, como é considerada a relação vinícola Miolo x Vale dos Vinhedos, e Miolo x *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha (articulação, colaboração, competição, desempenho etc)?
  17. Quais aspectos diferenciam a vinícola Miolo no setor vitivinícola gaúcho e nacional?
  18. Outras vinícolas poderiam se valer da experiência da Miolo e seguir o mesmo caminho? É uma estratégia que possa ser implementada em outras regiões produtoras ou até mesmo em outros setores produtivos?

---

Roteiro entrevista realizada na Cooperativa Vinícola Aurora Sr. Carlos Zanotto diretor operacional - 17/02/2002

A Aurora é parte da história vitivinícola do RS. Enfrentou momentos de dificuldades e de pujança ao longo dos \_\_\_ anos de sua existência que refletem a situação do setor no estado.

1. A responsabilidade social e econômica para os produtores, para a região e para o estado é destacada. Quantas famílias produtoras estão vinculadas à cooperativa?
2. Qual o volume produzido pela cooperativa e qual a sua participação na produção estadual, nacional?
3. O grande volume produzido e comercializado pela cooperativa lhe permite desenvolver ações inovadoras no setor (exportações, diversas linhas de produtos, etc.)...
4. Barreiras à exportação de vinhos finos nacionais e experiência da Aurora na exportação.
5. Quais foram os principais acontecimentos (marcos) ocorridos e que mais influenciaram o setor vitivinícola no RS?
6. Como está organizado o setor vitivinícola no país, no estado e na Serra Gaúcha?
7. Que dificuldade o setor apresenta atualmente? Em que aspectos um trabalho pontual apresentaria resultados a curto e a longo prazo?

Contexto regional, sub-regional e individual:

8. O que é necessário que seja feito pela região vitivinícola da Serra Gaúcha, *cluster* da serra, para que a região consiga competir e se desenvolver de forma sustentável?
9. O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha está suficientemente articulado?
10. Na sub-região do Vale dos Vinhedos, como está organizando/articulando o setor?
11. Qual o diferencial que o Vale dos Vinhedos oferece aos seus participantes (concorrência com outras regiões produtoras que comercializam no país, *background* para competir no mercado internacional, desenvolvimento regional - sócioeconômico e empresarial - etc.)?

Estudo de caso:

12. Quais são as vinícolas que apresentam destacada atuação no setor?
  13. A que pode ser atribuído o desenvolvimento alcançado pela vinícola Miolo (produto, processo, promoção, gestão etc.)?
-

Roteiro entrevista realizada Centro Federal de Ensino Técnico CEFET – Bento Gonçalves

Sr. Paulo Cesar Scoppel vice-diretor - 15/10/2002

O CEFET - Bento Gonçalves foi fundado em \_\_\_\_ como centro formador e qualificador de mão-de-obra especializada em enologia.

14. Quais foram os principais objetivos e metas na época da fundação?
  15. Houve alguma mudança significativa na estrutura ou na estratégia do CEFET?
  16. Quais são as metas atuais do centro?
  17. O pessoal formado está sendo absorvido pela indústria da região? O número de pessoas formadas é suficiente, insuficiente ou excessivo?
  18. Há uma procura e valorização do pessoal formado por parte de produtores e indústria de transformação da região?
  19. Quais são as linhas de treinamento oferecidas pelo CEFET?
  20. Como é o programa de formação do CEFET?
  21. Quais são os perfis dos profissionais treinados/formados/  
Papel do pessoal formado pelo CEFET para a melhoria da qualidade da matéria prima e do processamento:
  22. Qual o papel do enólogo numa vinícola? E dos demais profissionais formados/treinados pelo CEFET?
  23. Como a vinícola pode contribuir para o bom exercício da função?
  24. O que influencia a produção de bons vinhos e quais são os fatores técnicos e gerenciais necessários à elaboração de um produto de qualidade?
- Aspectos gerenciais e relacionais:
25. Há procura por parte dos proprietários e funcionários de vinícolas por cursos de capacitação gerencial ou atualização profissional?
  26. Que características de personalidade observadas nos executivos do setor são consideradas importantes?
  27. Que papel tem desempenhado o CEFET neste aspecto?
  28. pode ser considerado ótimo ou pode melhorar? Neste último caso, que ações podem ser implementadas ou melhoradas?
  29. Que instituições têm papel relevante para os atores da cadeia produtiva do vinho?
  30. Como é a colaboração/interação entre as instituições ligadas ao vinho na região? Há objetivos de desenvolvimento setorial identificados como comuns entre os diversos atores?
- Contexto regional, sub-regional e individual:
31. Como pode ser caracterizada a influência do CEFET no sistema produtivo da região da Serra Gaúcha?
  32. Qual a posição da Serra Gaúcha no setor vinícola nacional/internacional?
  33. Como estão evoluindo outras regiões produtoras no estado e no país?
  34. Qual a caracterização do Vale dos Vinhedos? E sua importância para o setor vitivinícola da Serra Gaúcha?
- Estudo de caso:
35. Qual a sua visão da vinícola Miolo?
  36. Como é vista a vinícola Miolo pelo setor vitivinícola?
  37. Que estratégias foram adotadas pela vinícola Miolo e como se diferenciam das demais vinícolas?
  38. Quais as características marcantes dos executivos da Miolo?
  39. Qual a circunstância ou fato histórico podem ser considerados importantes para a vinícola Miolo?

Roteiro entrevista realizada Sr. Lídio Ziero diretor Vinícola Cordelier e ex-presidente da APROVALE - 23/10/2002

1. Sr. está envolvido com o setor vitivinícola desde \_\_\_\_\_, atuando em que empresas e/ou instituições?
2. Sr.. foi presidente da Aprovale até julho de 2002. Qual foi o seu envolvimento com a associação?

3. Quando da sua fundação, quais empresas estavam vinculadas e que objetivos a associação propunha atender? Qual é a sua proposta?
4. Desde a sua fundação houve/houveram modificação(ões) nos objetivos, no perfil ou na atuação da Aprovale?
5. Como a Aprovale planeja/determina e conduz suas ações?
6. A Aprovale trabalha em parceria com outras instituições/empresas? Quais e como?

Contexto regional, sub-regional e individual:

7. Quem são os principais atores do setor vitivinícola na Serra Gaúcha?
8. Como é a articulação do setor vitivinícola no RS? Razoável, insuficiente, ótima e quem tem destacada atuação entre eles?
9. O que pode ser dito do setor vitivinícola nacional? Quais foram os principais eventos/transformações observados?
10. O que pode ser dito da atuação/posição da serra do RS em relação aos principais pólos produtores internacionais (CEEE, USA, Austrália, África do Sul)?
11. Quais são as perspectivas de desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha?
12. O que pode ser melhorado no setor e que atores podem agir de forma a garantir um desenvolvimento sustentável?
13. Em que aspectos é necessária uma mudança rápida no RS, de forma a garantir um desenvolvimento sustentável?
14. Que aspectos podem ser considerados vantajosos para o RS (produção, comercialização, promoção, hábitos do consumidor, gestão)?
15. Qual o volume de vinhos finos produzidos no Vale dos Vinhedos e qual é a sua participação na Serra Gaúcha, no RS, no país?
16. O Vale dos Vinhedos está seguindo um caminho que objetiva a obtenção de DOC. Qual a sua caracterização?
17. Qual o diferencial que o Vale dos Vinhedos oferece aos seus participantes (concorrência com outras regiões produtoras que comercializam no país, background para competir no mercado internacional, desenvolvimento regional – sócioeconômico e empresarial – etc.)?

Estudo de caso:

18. Quais são as vinícolas que apresentam destacada atuação no setor?
19. Na sua opinião, a que fatores pode ser atribuído o resultado que a vinícola Miolo tem apresentado (RS, país e internacional) (produto, processo, promoção, gestão)?
20. Que estratégias foram adotadas pela Miolo e como se diferenciam das demais vinícolas?
21. Quais são as características marcantes dos executivos da Miolo?
22. Que práticas, vinícolas e gerenciais, adotadas pela Miolo poderiam ser implementadas em outras vinícolas? É uma estratégia que possa ser implementada em outras regiões ou até mesmo por outros setores produtivos?

Roteiro entrevista realizada Sr. Rinaldo dal Pizzol - Vinícola Monte Lemos - 21/10/2002

A Vinícola Monte Lemos foi fundada em 19\_\_

1. Quais foram os principais acontecimentos/marcos que influenciaram o setor vitivinícola no país, no estado e na Serra Gaúcha?
2. Que dificuldades e vantagens o setor apresenta atualmente? Em que aspectos um trabalho pontual apresentaria resultados a curto e a longo prazo?

Contexto regional, sub-regional e individual:

3. Que instituições tem papel relevante para os atores da cadeia produtiva do vinho?
4. O que é necessário que seja feito pela região vitivinícola da Serra Gaúcha para que a região consiga competir e desenvolver-se de forma sustentável?
5. O *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha está suficientemente articulado?
6. Na sub-região do Vale dos Vinhedos, como está organizado/articulado o setor?
7. Qual o diferencial que o Vale dos Vinhedos oferece aos seus participantes (concorrência com outras regiões produtoras que comercializam no país, *background* para competir no mercado internacional, desenvolvimento regional – sócioeconômico e empresarial – etc)?
8. Qual é a importância do Vale dos Vinhedos para o setor vitivinícola da Serra Gaúcha?

Estudo de caso:

9. Quais são as vinícolas que apresentam destacada atuação no setor?
10. Como é vista a vinícola Miolo?

11. A que pode ser atribuído o desenvolvimento alcançado pela vinícola Miolo (produto, processo, promoção, gestão etc)?
12. Quais são as características marcantes dos executivos da Miolo?
13. Houve alguma circunstância ou fato histórico considerado importante para a vinícola Miolo?

Roteiro entrevista realizada Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA Unidade Uva e Vinho Sr. José Fernando Protas - Chefe Geral Embrapa Uva e Vinho - Bento Gonçalves - 16/10/2002

A EMBRAPA uva e vinho trabalha com pesquisa de produto e processo.

Pesquisa e contribuições:

1. Qual o seu papel na cadeia produtiva do vinho?
2. Um panorama do setor vitivinícola no país e na região da serra do RS.
3. Qual a evolução observada no setor (vinícola, vitícola)?
4. Qual a contribuição da Embrapa para o desenvolvimento vitivinícola da região da serra do RS?
5. Que variedades são cultivadas atualmente na região, e como é realizado o controle fitossanitário de novos varietais?
6. Quais são as pesquisas desenvolvidas atualmente pela Embrapa e como se estabelece o planejamento da pesquisa?

Aceitação das pesquisas:

7. Houve durante a década de 90, período em que houveram modificações na economia, procura dos produtores por orientação da Embrapa sobre que ações tomar?
8. Existe solicitação por parte das vinícolas de pesquisas específicas, por exemplo, se um varietal (variedade de uva ou cultivar) se adapta às condições da região?
9. Qual a receptividade dos produtores/vinícolas aos resultados e propostas apresentados pela Embrapa?
10. Como as estratégias de produção de uma região (DOC, wineries ou varietais) podem influenciar as linhas de pesquisa desenvolvidas pela Embrapa?

Planejamento de pesquisa:

11. A Embrapa trabalha visando capacitar para a exportação (ou somente o mercado nacional)?
12. Quais são as barreiras não tarifárias à exportação?
13. Como a Embrapa pode auxiliar num planejamento para a produção do setor? (fornecendo matéria-prima livre de viroses para viveiros, realizando pesquisas diversas, divulgando aos produtores o material produzido, trabalhando em parceria com outras instituições etc)
14. Quais são os novos pólos de pesquisa em que a Embrapa atua (Vale do São Francisco, sul e centro-oeste do RS)?

Contexto regional e estudo de caso:

15. Avaliando o setor vitivinícola nacional *versus* região serrana do RS, quais são as conclusões? (quais são as perspectivas de desenvolvimento do setor vinícola da Serra Gaúcha no contexto nacional do setor?). O que pode ser melhorado no setor e que atores podem agir de forma a conduzir este processo?
16. Observa-se uma interação entre instituições e empresas, quem são os principais atores deste processo na Serra Gaúcha e no Vale dos Vinhedos?
17. Na sua opinião, o que pode ser dito da articulação do setor na região, é suficiente para proporcionar um desenvolvimento sustentável?
18. Quais vinícolas se destacam na região?
19. Na sua opinião, a que fatores pode ser atribuído o resultado que a vinícola Miolo tem apresentado no cenário regional e nacional?
20. Que práticas, vitivinícolas e gerenciais, adotadas pela vinícola Miolo poderiam ser implementadas em outras vinícolas?

Roteiro entrevista realizada Instituto Brasileiro do Vinho - IBRAVIN Bento Gonçalves  
Sr. Seibel presidente - 16/10/2002

O IBRAVIN foi fundado em \_\_\_\_, quais eram os seus objetivos na sua fundação e que mudanças ocorreram?

1. Quais são, atualmente, os objetivos e metas do Ibravin?
2. Quais são as competências e atribuições do Ibravin e qual a autonomia que o instituto tem para desenvolvê-las?
3. Como o Ibravin determina e conduz as suas ações? Há um consenso quanto aos objetivos do setor ou de uma determinada região produtora?
4. O Ibravin trabalha em parceria com outras instituições/empresas? Quais e como?
5. Quem são os principais atores do setor vitivinícola na Serra Gaúcha?
6. Como é a articulação do setor? Razoável, insuficiente, ótima, e quem tem destacada atuação entre estes?

Contexto nacional, regional e sub-regional?

7. O que pode ser dito do setor vitivinícola nacional? Quais foram os principais eventos/transformações observados?
8. O RS concentra 90% da produção nacional de vinho. O que pode ser dita da atuação do RS em relação aos principais pólos produtores internacionais (Europa, USA, Austrália, África do Sul)?
9. São observados no RS aspectos em que seja necessária uma mudança rápida?
10. Há pontos que possam ser considerados vantajosos ao RS (produção, comercialização, promoção, hábitos/conhecimentos do consumidor, gestão etc.)?
11. O Vale dos Vinhedos está seguindo um caminho que objetiva a obtenção de DOC. Outras regiões produtoras, diferentemente da Europa, trabalham com determinação de variedades e propostas de *wineries*. O Ibravin tem uma opinião formada para aconselhar outras regiões produtoras na sua escolha de ação?

Estudo de caso:

12. Que vinícolas apresentam destacada atuação na região?
13. como é vista a vinícola Miolo pelo setor vitivinícola e pelo Ibravin? Como são consideradas as ações tomadas pela vinícola e o seu direcionamento?
14. Segundo o Ibravin, como é considerada a relação vinícola Miolo x Vale dos Vinhedos, e Miolo x *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha (articulação, colaboração, competição, desempenho etc.)?
15. Quais aspectos diferenciam a vinícola Miolo do setor vitivinícola gaúcho e nacional?
16. Outras vinícolas poderiam se valer da experiência da vinícola Miolo e seguir o mesmo caminho? É uma estratégia que possa ser implementada em outras regiões ou até mesmo por outros setores produtivos?

Roteiro entrevista realizada na Vinícola Miolo - 26/11/2002

1. formação profissional - experiência
2. setor vitivinícola – panorama mundial, nacional, RS e local  
características de: tipos de vinhos/ucas, gestão/estratégia, volumes produzidos, consumidores, pólos produtores e tendências observadas
3. Serra Gaúcha: marcos que influenciaram o desenvolvimento do setor  
novos pólos produtores no RS e no Brasil
4. articulação: - papel das instituições (ex. CEFET, ABE, EMBRAPA, IBRAVIN e APROVALE)
  - do setor para o desenvolvimento integrado
  - qualificação ⇒ competitividade
  - planejamento estratégico ⇒ crescimento ordenado, direcionado
  - incremento área plantada x desaquecimento consumo
  - qual tendência do consumidor de vinho s e derivados de uva
  - previsão de consumo
  - enoturismo
  - porque outras regiões não obtiveram (ainda) o resultado do Vale dos Vinhedos?
  - Como surgiu e se desenvolveu a idéia do Vale dos Vinhedos?

5. Vinícola Miolo – história/surgimento
- contexto início engarrafamento (como e por quê?)
  - quais foram as estratégias (como é a gestão, ADM)
  - como desenvolveu-se a idéia de diversificar produtos, áreas, mercados
  - características pessoais da família Miolo, e da sua equipe
  - trabalho de divulgação

por quê outras vinícolas não obtiveram os mesmos resultados?

Que dificuldades houveram no desenvolvimento?

Que problemas você visualiza para o setor (gargalos, sobras)?

Roteiro de entrevista realizada na Associação Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE Sr. Jaime Milan diretor executivo - 17/10/2002

A APROVALE surgiu em \_\_\_\_\_

1. quando da sua fundação, quais empresas estavam vinculadas e que objetivos a associação propunha atender? Qual é a sua proposta?
2. Desde a sua fundação houve(eram) modificação(ões) nos objetivos, no perfil ou na atuação da Aproveale?
3. Como a Aproveale planeja/determina e conduz suas ações?
4. A Aproveale trabalha em parceria com outras instituições/empresas? Quais e como?
5. Quem são os principais atores do setor vitivinícola na Serra Gaúcha?
6. Como é a articulação do setor vitivinícola no RS? Razoável, insuficiente, ótima e quem tem destacada atuação entre estes?
7. Qual o volume de vinhos finos produzidos no Vale dos Vinhedos e qual é a sua participação na Serra Gaúcha, no RS, no país?
8. O que pode ser dito do setor vitivinícola nacional? Quais foram os principais eventos/transformações observados?
9. O que pode ser dito da atuação/posição da serra do RS em relação aos principais pólos produtores internacionais (CEEE, USA, Austrália, África do Sul)?
10. Quais são as perspectivas de desenvolvimento do setor vitivinícola na Serra Gaúcha no contexto nacional do setor?
11. O que pode ser melhorado no setor e que atores podem agir de forma a conduzir este processo?
12. Em que aspectos é necessária uma mudança rápida no RS?
13. Que aspectos podem ser considerados vantajosos para o RS (produção, comercialização, promoção, hábitos do consumidor, gestão)?
14. O Vale dos Vinhedos está seguindo um caminho que objetiva a obtenção de DOC. Qual a sua caracterização?
15. O que pode ser dito da articulação do setor na região serrana do RS? É suficiente para proporcionar desenvolvimento sustentável?
16. Quais vinícolas se destacam na região?
17. Na sua opinião, a que fatores pode ser atribuído o resultado que a vinícola Miolo tem apresentado (RS, país e internacional)?
18. Que estratégias foram adotadas pela Miolo e como se diferenciam da demais vinícolas?
19. Quais são as características marcantes dos executivos da Miolo?
20. Que práticas, vinícolas e gerenciais, adotadas pela Miolo poderiam ser implementadas em outras vinícolas? É uma estratégia que possa ser implementada em outras regiões ou até mesmo por outros setores produtivos?